

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza fluktuace zaměstnanosti v podniku a návrhy na řešení

Employment Fluctuation Analysis in a Company and Proposals for Solutions

Student: Bc. Jiří Pernica

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Pernica**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Analýza fluktuace zaměstnanosti v podniku a návrhy na řešení**  
**Employment Fluctuation Analysis in a Company and Proposals for**  
**Solutions**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika podnikatelského subjektu a identifikovaného problému
  3. Teoreticko-metodická východiska pro řešení fluktuace zaměstnanosti
  4. Analýza příčin a ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanosti v konkrétním podniku
  5. Návrh metodiky pro řešení vybraného typu fluktuace
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.


SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.**

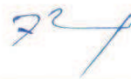
Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



---

Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 21.4.2017



.....

Bc. Jiří Pernica

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc. za rady při volbě tématu diplomové práce, dále za jeho vstřícnost a trpělivost při konzultacích a za vedení a cenné připomínky během samotné tvorby diplomové práce. Poděkování patří také vedení společnosti, které mně poskytnutím dat umožnilo řešit aplikační část diplomové práce.

# Obsah

<b>Kapitola 1 Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>Kapitola 2 Charakteristika podnikatelského subjektu a identifikovaného problému..</b>	<b>7</b>
2.1 Charakteristika podniku OBAL, s.r.o. ....	7
2.2 Ekonomické informace o sledovaném subjektu .....	8
2.3 Identifikace problému .....	10
2.4 Shrnutí kapitoly.....	11
<b>Kapitola 3 Teoreticko - metodická východiska pro řešení fluktuace zaměstnanosti ..</b>	<b>12</b>
3.1 Rámec postupu řešení diplomového úkolu .....	12
3.2 Začlenění otázky fluktuace v řízení podniku .....	13
3.3 Fluktuace a její definice, měření a druhy .....	15
3.4 Příčiny fluktuace .....	20
3.4.1 Motivace .....	24
3.4.2 Teorie vedení lidí.....	26
3.5 Náklady na fluktuaci zaměstnanců .....	28
3.6 Problematika zamezení fluktuace .....	30
3.7 Shrnutí kapitoly.....	32
<b>Kapitola 4 Analýza příčin a ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanosti     v konkrétním podniku .....</b>	<b>33</b>
4.1 Popis personální strategie sledované společnosti.....	33
4.2 Chronologie provedené sondy .....	38
4.2.1 Základní přehled o zaměstnancích .....	39
4.2.2 Míra fluktuace.....	43
4.2.3 Index stability .....	49
4.3 Fluktuace očima zaměstnanců .....	50
4.4 Shrnutí kapitoly.....	54

<b>Kapitola 5 Návrh metodiky pro řešení vybraného typu fluktuace .....</b>	<b>56</b>
5.1 Opatření ze strany personálního útvaru .....	56
5.2 Oblast náboru zaměstnanců .....	58
5.3 Oblast péče o zaměstnance .....	59
5.4 Oblast péče o zaměstnance opouštějící firmu .....	62
5.5 Shrnutí kapitoly.....	63
<b>Kapitola 6 Závěr .....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>70</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Podnikání s sebou nese často mnoho problémů. Úlohou managementu podniku je tyto problémy řešit a snažit se řídit podnik tak, aby případné problémy neovlivňovaly chod podniku a jeho ziskovost. Jedním z hlavních segmentů řízení podniku je pak i oblast řízení lidských zdrojů. Ty jsou jedním ze základních vstupů, kterými podnik disponuje. Základními výrobními faktory jsou půda, práce a kapitál, a prostřednictvím těchto faktorů podnik realizuje svoji činnost. Právě tyto faktory musí být ve vzájemném souladu a efektivně využívány.

V případě efektivního využívání lidských zdrojů jde nejen o to, aby podnik disponoval odpovídajícím počtem pracovníků s odpovídající kvalifikací. Jde také o to, aby podnik tyto zdroje řídil efektivně – aby nedocházelo k časté změně pracovníků na jednotlivých pozicích, protože tyto změny nejsou efektivní. Podnik vynakládá své zdroje na výběr zaměstnanců, na jejich zaškolení atd. Čím častěji dochází ke střídání zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích, tím více zdrojů na podpůrné činnosti spojené se zaměstnaností musí podnik vynakládat.

**Cílem práce je identifikovat příčiny fluktuace zaměstnanosti v konkrétním podniku na základě analýzy problému a podle zjištěných skutečností zpracovat návrhy na její řešení.**

Práce se konkrétně zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců jako na dílčí, avšak velmi důležitý problém části personálního řízení podniku. Data v ní použitá zobrazují stav konkrétního podniku, jeho zkušenosti a statistické údaje. Tento podnik však nechce být v práci jmenován, proto jsou podklady získané z podniku upraveny tak, aby nebyla jeho identifikace možná. To ovšem není problémem pro cíl práce, jelikož výsledky by měly být aplikovatelné pro většinu podniků. Pro přehlednost textu je sledovaný podnik označen fiktivním názvem - jedná se o podnik OBAL, s.r.o.

Přestože je práce zaměřena hlavně na praktickou analýzu dat a zkušenosti, jsou její nezbytnou součástí i charakteristika sledovaného subjektu a dále teoreticko-metodická část, která řešenou problematiku ukotví v teoretickém rámci. Tato část představí základní definice spojené s personálním řízením a také základy motivačních teorií, které jsou



významným činitelem, jež fluktuaci zaměstnanců ovlivňují. Proto je teoretické zpracování poznatků o motivaci nezbytné jak k pochopení příčin fluktuace, tak i k aplikaci doporučení pro následné řešení. Obdobně budou představeny jednotlivé typy fluktuace včetně jejich charakteristik.

Druhá polovina práce je zaměřena na analýzu podkladů, které byly získány od personálního oddělení podniku OBAL, s.r.o., dále z veřejně přístupných zdrojů a z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci. Tato data byla analyzována nejen ve vztahu k identifikaci příčin fluktuace, ale také vzhledem k určení jejich ekonomických dopadů. Na základě takto provedené analýzy problematiky byla navržena metodika, aby mohla být míra fluktuace přesně sledována a stanovena. Také byly sestaveny návrhy na řešení, které by se mohly podílet na snížení fluktuace na hranici, která bude pro sledovaný subjekt akceptovatelná.

## 2 Charakteristika podnikatelského subjektu a identifikovaného problému

Kapitola slouží v rámci řešení k tomu, aby v hrubých rysech pomohla k lepšímu uchopení východisek. Konkrétní sledovaný podnik bude v této práci vystupovat pod fiktivním názvem.

### 2.1 Charakteristika podniku OBAL, s.r.o.

Společnost OBAL, s.r.o. lze označit za střední podnik v rámci klasifikace třídění firem, která uvádí, že středním podnikem je podnik, který disponuje zaměstnanci až do počtu 250 a ročním obratem do 50 mil. EUR.<sup>1</sup> Vzhledem k počtu zaměstnanců, který je pro tuto práci důležitým údajem, se sledovaný subjekt blíží k horní hranici zmíněné klasifikace.

Podnik OBAL, s.r.o. byl založen v roce 2013, respektive v tomto roce vznikla stávající forma podniku z hlediska právní formy – jedná se o společnost s ručením omezeným. Podnik samotný fungoval v oblasti i dříve, ale stávající stav je výsledkem majetkových změn a transformace podniku původního. Přestože jeho výrobní zaměření navazuje na předchozí tradici výroby v regionu, jedná se tedy o podnik nový, jehož motto je uváděno sloganem „Spolehlivost, respekt, zodpovědnost.“ Tento slogan předpokládá *„spolehlivost vůči zákazníkům, obchodním partnerům a zaměstnancům, respekt k práci předchozích generací ale i respekt ke konkurenci, zodpovědnost vůči přírodě a jejím zdrojům.“*<sup>2</sup>

Hlavním předmětem činnosti podniku je podnikání v oblasti zpracovatelského průmyslu dle klasifikace CZ-NACE (výroba papíru a výrobků z papíru).<sup>3</sup> Společnost se zaměřuje především na výrobu jednostranně hlazených balicích papírů (které jsou určeny především k přepravě, k balení, k uchování potravin a k uchování průmyslových výrobků). Hlavní využívanou surovinou jsou především bělené buničiny, v některých případech pak

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 19 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

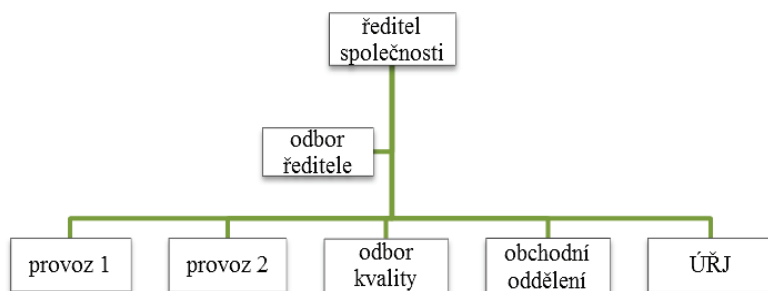
<sup>2</sup> Webové stránky společnosti.

<sup>3</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [on-line]. ČSÚ [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>

sběrový papír vyšší kvality. Z hlediska výroby převažuje technologicky a kvalitativně náročná výroba papírů, které mají nižší gramáže (18-30 g/m<sup>2</sup>) v nejrůznějších alternativách (papíry klížené, pevné za mokra, pH neutrální, potištěné, barvené), v různých úpravách (archy, role, roličky, sáčky) a v různých rozměrech. Při vzájemné kombinaci zmíněných prvků pak vzniká velmi široká škála a variabilita nabízeného portfolia konečných výrobků, která uspokojí potřeby většiny zákazníků, hledajících řešení šitá pro ně přímo na míru.<sup>4</sup>

Společnost OBAL, s.r.o. je zaměřena hlavně exportně. Export (a to nejen v rámci Evropy) tvoří více než 2/3 celkové produkce. Je držitelem certifikace systému řízení kvality ISO 9001:2009 a další potřebné certifikace pro svoji produkci včetně dalších důležitých certifikátů v jednotlivých segmentech výroby. Společnost nemá organizační složku v zahraničí.<sup>5</sup>

Organizační struktura společnosti je poměrně jednoduchá, zobrazuje ji obrázek 2.1.



**Obrázek 2.1** Organizační struktura společnosti OBAL, s.r.o.

Zdroj: Účetní závěrka společnosti OBAL, s.r.o.<sup>6</sup>

## 2.2 Ekonomické informace o sledovaném subjektu

Úvodem této kapitoly je potřeba uvést, že z veřejně přístupných zdrojů jsou dostupné účetní závěrky společnosti jen za roky 2013 a 2014. Pouze z těchto údajů je tedy možné vycházet, čerpat údaje a další informace o stavu hospodaření podniku, což není ideální stav. Je také nutné upozornit, že v tomto ohledu sledovaná společnost OBAL, s.r.o. porušuje zákonem stanovenou povinnost předložit bez zbytečného odkladu od vzniku

<sup>4</sup> Webové stránky společnosti.

<sup>5</sup> Tamtéž.

<sup>6</sup> Účetní závěrka společnosti [on-line]. [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

rozhodné skutečnosti rejstříkovému soudu listiny zakládané do sbírky listin. Společnost, která nedodrží tuto povinnost, se dopouští nezákonného jednání, které je zatíženo sankcí. Naopak získává úsporu finančních prostředků a také času (*„Pokud k založení účetní závěrky a výroční zprávy do sbírky listin nedojde, vede úspora finančních prostředků nepochybně ke vzniku výhody předmětné společnosti v hospodářské soutěži oproti soutěžitelům, kteří své povinnosti vyplývající ze zákona o účetnictví a zákona o veřejných rejstřících řádně plní a za tímto účelem vynakládají finanční prostředky.“*<sup>7</sup>), dále získává výhodu utajení hospodářských a souvisejících informací před jinými soutěžiteli a také výhodu utajení hospodářských výsledků a souvisejících informací před spotřebiteli (ti si pak nemohou učinit obrázek o hospodářské situaci předmětné společnosti a mohou tak předmětnou společnost neodůvodněně upřednostnit před jiným soutěžitelem).<sup>8</sup>

Sledovaná společnost za rok 2014 (poslední zveřejněná účetní závěrka na portálu justice.cz) vykázala zisk, souběžně však uvádí, že na daňovém přiznání tento zisk kompenzoval ztrátu z předchozího roku, a tudíž společnost daň za rok 2014 neúčtovala. Na tomto stavu se odráží právě rok 2013. V tomto roce společnost vznikla a začala vyrábět v podniku, ve kterém byla na několik měsíců přerušena výroba. V roce 2014 následně došlo k větším investicím do strojů a technologií, které jsou potřebné pro výrobu. To vše vedlo k účetně vykázanému zisku a v podstatě ve stejné výši zápornému vlastnímu kapitálu.<sup>9</sup> Do budoucna lze očekávat zlepšení situace – firma je technologicky vybavena a má dostatečné množství zakázek. Přibližně 60 % výroby je exportováno, 40 % výroby pokrývá domácí trh.<sup>10</sup> Vybrané ekonomické ukazatele jsou uvedeny v tabulce 2.1.

Podrobnější pohled na ekonomické ukazatele sledovaného podniku vypovídá o tom, že se podnik vyvíjí. Z údajů dvou let však nelze vyvozovat nějaké přesné závěry o tendenci dalšího vývoje. K tomu by bylo potřeba pozorovat delší časový úsek. Nicméně z dostupných dat lze soudit, že společnost získala své zákazníky a postupně se dostává z červených čísel. Podnik také postupně splácí své závazky, snižuje zatížení cizími zdroji a posiluje vlastní kapitál. Stoupají tržby, ale také výkony a mzdové náklady. Z toho lze usuzovat, že podnik zvyšuje počet zaměstnanců a pořizuje nové strojní vybavení.

---

<sup>7</sup> EPRAVO.CZ. *Porušení povinnosti zveřejnit výroční zprávu a účetní závěrku společnosti jakožto nekalosoutěžní jednání* [on-line]. EPRAVO.CZ [16.12.2014]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/poruseni-povinnosti-zverejnit-vyrocní-zpravu-a-ucetni-zaverku-spolecnosti-jakozto-nekalosoutezni-jednani-96218.html>

<sup>8</sup> Tamtéž.

<sup>9</sup> Účetní závěrka společnosti [on-line]. [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

<sup>10</sup> Informace poskytnuté společností OBAL, s.r.o.

**Tabulka 2.1 Vybrané ekonomické ukazatele podniku OBAL, s.r.o. (v tisících Kč)**

<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Dlouhodobý majetek	2781	5496
Zásoby – z toho:	46642	74226
materiál	18822	42099
nedokončená výroba	6069	8384
výrobky	15111	22071
zboží	6640	1672
Krátkodobé pohledávky	45167	58424
Vlastní kapitál	-16629	-6930
Základní kapitál	200	200
Výsledek hospodaření	-16829	9699
Cizí zdroje – z toho:	110564	147626
dlouhodobé závazky	11419	xxx
krátkodobé závazky	85877	127137
bankovní úvěry	13268	20489
Tržby za prodej zboží	10193	21125
Výkony	208413	512825
Mzdové náklady	21821	48118

Zdroj: Účetní závěrka společnosti OBAL, s.r.o.<sup>11</sup>

## **2.3 Identifikace problému**

V rámci fluktuace pracovníků se sledovaná firma OBAL, s.r.o. potýká s výrazným problémem. Za poslední rok lze více jak 30 % pracovních míst označit jako místa s vysokou fluktuací. Kromě častých výpovědí pracovních poměrů ze strany zaměstnanců je dalším problémem firmy kvalita pracovních sil. Společnost se zabývá výrobou, která je v regionu poměrně jedinečná a tím naráží na strukturální problémy trhu pracovních sil. Výrobní podniky v okolí jsou zaměřeny jinak, a proto pracovníci z těchto podniků mají ne zcela kompatibilní pracovní zkušenosti (přicházejí z provozů s jinou technologií výroby, jinou pásovou výrobou, jiným seřizováním strojů atd.),<sup>12</sup> což samo o sobě způsobuje problémy s jejich přizpůsobením se tomuto provozu.

<sup>11</sup> Účetní závěrka společnosti [on-line]. [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

<sup>12</sup> Údaje personálního útvaru společnosti OBAL, s.r.o.

## **2.4 Shrnutí kapitoly**

Malé a střední podnikání definují jak právní předpisy České republiky, tak Evropské unie. Sledovaný subjekt lze podle těchto předpisů označit za střední podnik, kdy se počet jeho zaměstnanců blíží horní hranici pro toto dělení (50 až 249). Výrobní zaměření podniku OBAL, s.r.o. je v oblasti zpracovatelského průmyslu, společnost je držitelem mnoha certifikací potřebných pro svoji produkci. Výrobní činnost byla v tomto podniku znovu obnovena v polovině roku 2013, kdy proběhly i nutné investice do strojního vybavení z důvodu znovuzahájení výroby. Podnikové ekonomické ukazatele vypovídají o tom, že se podnik vyvíjí a že si dokázal získat svoje zákazníky. Díky tomu se postupně dostává z červených čísel. Jelikož se ale zabývá specifickou výrobou, která je v regionu jeho působnosti jedinečná, naráží na strukturální problémy trhu pracovních sil. S tím zřejmě souvisí i hlavní problém podniku, kterým je vysoká fluktuace zaměstnanců.

### **3 Teoreticko - metodická východiska pro řešení fluktuace zaměstnanosti**

Tato kapitola prezentuje přístupy k fluktuaci zaměstnanosti, se kterými se setkává celá řada podniků. Bude představena problematika fluktuace z hlediska dostupných odborných zdrojů a budou vymezeny pojmy a definice s ní spojené. Práce se konkrétně zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců jako na dílčí, avšak velmi důležitý problém části personálního řízení podniku.

#### **3.1 Rámec postupu řešení diplomového úkolu**

Data pro naplnění metod byla vyžádána z podniku OBAL, s.r.o. (vedení společnosti, personální útvar) při osobních jednáních. Dále byla získána dotazováním mezi zaměstnanci, kteří z podniku odcházejí nebo odešli. Byly použity i informace z veřejně dostupných zdrojů (ČSÚ, Úřad práce). Metody, které byly při řešení použity, jsou nastíněny v rámci nadcházející kapitoly 3, popřípadě v kapitole 4. Základní body vypracování diplomové práce (DP) byly dány výběrem tématu práce a jednotlivými termíny akademického roku, ze kterých následně vzešly jednotlivé časové etapy jejího řešení, jak je zachycuje tabulka 3.1. Další postup vypracování diplomového úkolu byl již přizpůsoben individuálním potřebám, kdy se jednotlivé časové etapy řešení prolínaly vzhledem k možnostem získávání dat, jejich analýze a zpracování v rámci aplikační části práce. Na harmonogram vypracování diplomového úkolu měly vliv i konzultace s vedoucím DP a postupné zpracování jeho věcných připomínek k samotné tvorbě práce.

**Tabulka 3.1 Postup řešení diplomové práce**

<b>Etapa</b>	<b>Obsah etapy</b>	<b>Výstup</b>
<b>č. 1</b> (srpen až listopad 2016)	Určení tématu DP; tvorba osnovy; konzultace s vedoucím DP; výběr a oslovení podnikatelského subjektu; stanovení cíle DP.	Návrh zadání a jeho odsouhlasení vedoucím DP; souhlas konkrétního podniku se vzájemnou spoluprací a s poskytováním potřebných dat; definování problémů v podniku.
<b>č. 2</b> (listopad 2016)	Hledání a výběr vhodné odborné literatury a dalších zdrojů k tématu DP.	Odevzdání zadání DP dle řešení předmětu diplomového úkolu.
<b>č. 3</b> (listopad 2016 až duben 2017)	Deskripce odborné literatury; výběr metod a postupů pro řešení diplomového úkolu; komunikace se zkoumaným subjektem; získávání dat z podniku a z veřejně přístupných zdrojů (např. ČSÚ, EBSCO), jejich analýza a syntéza; dotazování mezi zaměstnanci podniku; tvorba DP dle zadání; průběžné konzultace s vedoucím DP a zapracování vznesených připomínek.	Vypracování návrhu teoretické a aplikační části diplomové práce.
<b>č. 4</b> (duben 2017)	Redakční a editační úpravy. Tisk a vazba DP.	Vložení DP ve formátu PDF do IS EDISON. Odevzdání diplomové práce v knižní podobě.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2 Začlenění otázky fluktuace v řízení podniku

Personální řízení je pro podnik velmi důležité jako celek a v žádném případě ho nelze oddělit od řízení, které se týká jen sledování fluktuace zaměstnanců. Vzájemná závislost je zřejmá a z toho důvodu nebudou vynechána ani základní teoretická východiska personalistiky a personálního řízení. „*Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.*“<sup>13</sup>

Prakticky se důležitá role personálního řízení projevuje tak, že personální útvary bývají začleňovány přímo do organizační struktury podniku. Lze říci, že ředitel personálního úseku by měl mít stejné postavení v organizační struktuře jako ředitelé

<sup>13</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 9 s. ISBN 978-80-247-2497-3.



ostatních úseků a jeho útvar by měl být organizačně podřízen přímo řediteli podniku (generálnímu řediteli).<sup>14</sup>

Jedná se o složitou problematiku. Personální práce není jen nábor nových zaměstnanců, ale i péče o ně, což je funkce, kterou často přebírají další, nižší, linioví vedoucí. Z toho pak mohou plynout problémy v nejasnosti kompetencí či s dodržáním strategie řízení pracovních sil. Obvykle přímé složky personálního řízení, tedy personální útvary zařizují činnosti obecnějšího charakteru – například zpracování personální a sociální politiky, poradenskou činnost (jak vedoucím pracovníkům, tak zaměstnancům), zjišťování spokojenosti pracovníků. Vedle toho se pak další vedoucí pracovníci zaměřují na konkrétní činnosti – výběr a získávání pracovníků, jejich příjem, stanovení jejich hodnocení, popřípadě i jejich propouštění.<sup>15</sup> Je tedy důležité, aby spolu obě složky spolupracovaly a postupovaly ve vzájemné shodě. Prioritní stanovení cílů má mít v kompetenci právě personální útvar. Strategii řízení lze přitom definovat jako proces „*tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy.*“<sup>16</sup>

Personalisté jsou pro podnik velmi důležití, protože svojí činností zajišťují spokojenost pracovníků. Je tedy nezbytné, aby měli nejen požadovanou kvalifikaci, ale také pracovní kompetence, přičemž výraz kompetence lze chápat jako soubor předpokladů pro vykonávání dané činnosti.<sup>17</sup> Tyto kompetence lze charakterizovat pro jednotlivé oblasti personální práce následovně:<sup>18</sup>

- Znalost podniku a jeho kultury – personalista rozumí podnikovému prostředí i konkurenčním silám, které podnik ovlivňují. Rozumí také klíčovým činnostem a procesům v podniku. Zná základní hodnoty a normy společnosti a ví, jak personální politika podnik prakticky ovlivňuje.
- Strategické schopnosti – personalista usiluje o účast při formování podnikové strategie, utváří jasnou vizi podniku. Personalista vytváří jasné, promyšlené a logické personální strategie, které navazují na strategie podnikové. Chápe význam měření lidského kapitálu a zavádí systémy pro jeho měření.

---

<sup>14</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 12 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>15</sup> GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

<sup>16</sup> SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. 25 s. ISBN 80-86419-47-9.

<sup>17</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 29 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>18</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 94 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

- Efektivnost organizace – personalista pomáhá analyzovat a diagnostikovat problémy spojené s lidskými zdroji. Personalista pomáhá podniku získat, udržet a formovat kvalifikovanou a oddanou pracovní sílu. Pomáhá zavádět takové systémy práce, které vedou k optimálnímu využití lidských zdrojů. Přispívá k procesu rozvoje řízení znalostí.
- Interní konzultování – navrhuje praktické řešení problémů, které jsou spojeny s lidskými zdroji. Používá intervenční styl k uspokojení svých klientů. Koučuje klienty, předává znalosti.
- Poskytování služeb – personalista předvídá požadavky a podle toho poskytuje své služby, které poskytuje efektivně a nákladově úsporně. Reaguje rychle a účinně na pomoc o služby či radu. Posiluje pravomoci liniových manažerů.
- Soustavný odborný rozvoj – personalista usilovně a soustavně rozvíjí své znalosti a dovednosti. Hledá vzory nejlepší praxe v personální práci. Udržuje si přehled o novinkách v řízení lidských zdrojů. Sleduje výzkum v této oblasti a jeho poznatky aplikuje v praxi.

### 3.3 Fluktuace a její definice, měření a druhy

Fluktuaci definuje slovník cizích slov jako stálou změnu, pohyb, kolísání popřípadě náhodné kolísání hodnoty nějaké veličiny kolem rovnovážné polohy a také jako častou změnu zaměstnání.<sup>19</sup> Z hlediska zúžení problematiky na výhradně oblast pracovních vztahů lze fluktuaci definovat jako pohyb pracovních sil v podniku. Tato definice vychází z popisu daného jevu různými autory, kteří popisují fluktuaci například jako:

- „*odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin, kdy na jeho místo nastoupí někdo jiný,*“<sup>20</sup>
- „*míru změny v pracovní síle organizace během určitého období,*“<sup>21</sup>
- „*odraz úrovně pracovních podmínek, reakci na neuspokojivé či nevyhovující prostředí,*“<sup>22</sup>

<sup>19</sup> SCS.ABZ.CZ. *Pojem fluktuace* [on-line]. SCS [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>

<sup>20</sup> MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 389 s. ISBN 80-85623-29-3.

<sup>21</sup> SHAHNAWAZ, Mohammad Ghazi and Hassan JAFRI. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. *Journal of Management Research*. 2009, roč. 9, č. 3, s. 159-166. ISSN 0972-5814.

<sup>22</sup> ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. 330 s. ISBN 80-246-0448-5.

- „výměnu firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability.“<sup>23</sup>

Je nutné zmínit, že jakkoli je fluktuace často vnímána při úzkém zaměření především jako záporný jev, především ve spojení s náklady podniku, není z objektivního a makroekonomického pohledu takové hodnocení jednoznačné. V případě širšího pohledu na problematiku je fluktuace zaměstnanců reakcí na stav trhu pracovních sil, kdy zaměstnanci mění své pracovní pozice na základě různých faktorů, jako je například nabídka vyšší mzdy, lepší dostupnosti zaměstnání nebo lepších pracovních podmínek. Taková migrace pracovních sil vede k pružnému pracovnímu trhu a také k výhodám pro podniky samotné. Výhody fluktuace pracovních sil lze pro podnik spatřovat v tom, že firmy mohou zavádět nové výrobní faktory a řídit a zefektivňovat řízení lidských zdrojů. Pokud by firma vykazovala nulovou míru fluktuace pracovních sil, ve výsledku by nebyla konkurenceschopná na trhu, protože by nebyla schopná se sama vyvíjet. „*Fluktuace může přinášet organizaci i výhody a to tehdy, pokud je tento proces zaměřen na udržení klíčových a hodnotných zaměstnanců nebo nahrazení neefektivních zaměstnanců zaměstnanci výkonnějšími.*“<sup>24</sup>

V tomto ohledu lze tedy rozlišovat fluktuaci řízenou, jako součást personálního řízení a naplňování strategie řízení lidských zdrojů podniku a fluktuaci neřízenou, která se děje samovolně a která je tou nežádoucí složkou pro podnik. Tato práce je tedy zaměřena především na fluktuaci neřízenou a na řešení problémů, které jsou s ní spojené.

Za ty negativní aspekty fluktuace pro firmu lze považovat samozřejmě v první řadě ztrátu vyškolených zaměstnanců, ale i další dopady, jako je například:<sup>25</sup>

- riziko úniku citlivých informací a know-how firmy,
- riziko zhoršení vztahu s klienty a to až po riziko jejich úplného odchodu,
- riziko ztráty důvěryhodnosti u dodavatelů,
- riziko zvýšení nákladů vzhledem k potřebě udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců.

<sup>23</sup> URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. 60 s. ISBN 80-7357-019-X.

<sup>24</sup> MORRELL, K., J. LOAN-CLARKE and A. WILKINSON. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover [online]. 2001. *International Journal of Management Reviews* 3 (3). 66 s. ISSN 1460-8545.

<sup>25</sup> HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [on-line]. HR MONITOR [17.4.2013]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

Fluktuaci lze dělit na základě různých hledisek (a autorů). V tomto ohledu lze vyčlenit například fluktuaci zaměstnanců ve vztahu k příčinám odchodu zaměstnance z podniku:

- dobrovolná fluktuace (zaměstnanec odchází sám, dobrovolně, na základě subjektivního rozhodnutí – např. změna pracovní pozice, nabídka vyššího platu...),
- nedobrovolná fluktuace (zaměstnanec odchází na základě podnětu zaměstnavatele – například reorganizace organizace, porušení pracovní kázně...).

Další možnost dělení fluktuace zaměstnanců je postavena v zásadě na životním cyklu zaměstnance i podniku.<sup>26</sup>

- fluktuace přirozená – daná životním cyklem zaměstnance (např. odchod na mateřskou dovolenou či do důchodu, popř. úmrtí zaměstnance),
- fluktuace v rámci podniku – daná přesunem pracovníků v rámci podniku (např. povyšování zaměstnanců, změny v rámci pracovních pozic),
- fluktuace zaměstnanců mimo podnik – odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance (ten pak nastupuje k jinému zaměstnavateli).

Toto dělení lze dále doplnit, kdy se fluktuace zaměstnanců mimo podnik člení na:<sup>27</sup>

- aktivní část – která se zabývá procesem hledání vhodného pracovníka a zaplnění dané pozice v organizaci,
- pasivní část – zaměřenou na formy ukončování pracovního poměru (propouštění, penzionování, ukončení pracovního poměru úmrtím a především i na vlastní rozhodnutí pracovníka o odchodu z organizace).

Stejně tak lze doplnit členění v rámci fluktuace uvnitř podniku. V zásadě lze definovat dva základní systémy zaměstnávání a těmi jsou:

- kariérní systém – (např. státní správa) je *„koncipován tak, že je výhodné setrvat ve veřejné službě jako v celoživotním zaměstnání. Noví zaměstnanci jsou do služby přijímáni na nástupní pozice, na začátek své kariéry, v níž jsou postupně povyšováni, splňují-li zákonem nebo jiným předpisem stanovené předpoklady*

---

<sup>26</sup> PERSONALER ONLINE. *Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation* [online]. PO [2.1.2014]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 237 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

*pro postup, povýšení. Výhodou tohoto systému je poměrně profesionální, loajální a zkušený aparát,*“<sup>28</sup>

- poziční systém – na určité místo (pozici) je přijímán uchazeč, pokud má k tomu požadované předpoklady (myslí se dovednosti, znalosti).

Aby podnik znal údaje o fluktuaci svých zaměstnanců a uměl je hodnotit nebo porovnávat, je potřeba fluktuaci měřit. K tomu jsou využívány různé metody, přičemž za tu úplně nejzákladnější je považován údaj nazvaný „míra fluktuace“ (MF).<sup>29</sup>

$$MF = \frac{CPZ \text{ (kteří z podniku odešli během určitého období)}}{PPPZ \text{ (v tomtéž období)}} \cdot 100 (\%)$$

CPZ – celkový počet zaměstnanců

PPPZ – průměrný přepočtený počet zaměstnanců

Rok je nejčastěji využívanou jednotkou času pro daný výpočet, lze však využít i jiné časové ukazatele (například čtvrtletí, pololetí). Ukazatel ovšem nehodnotí důvod odchodu a vykazuje tedy jisté mírné zkreslení vlivem přirozených odchodů ze zaměstnání (úmrtí, důchod). Tento výpočet také může být zkreslen nesprávným užitím průměrného počtu zaměstnanců. Průzkum provedený v roce 2013 ukazuje, že *“průměrná míra fluktuace zaměstnanců u firem s více než 100 zaměstnanci v roce 2012 byla 11,5 %. Vyšší fluktuaci můžeme pozorovat u firem se zahraničním vlastnictvím, dále u firem podnikajících ve stavebnictví a v obchodě.”*<sup>30</sup> Přičemž za zdravou míru fluktuace se považuje hodnota 5 - 7 % (obrázek 3.1).<sup>31</sup>

Žádoucí míru fluktuace uvádějí různé odborné zdroje. Obrázek 3.1 odkazuje na průzkum provedený firmou HR monitor, do něhož se zapojilo 270 HR manažerů.

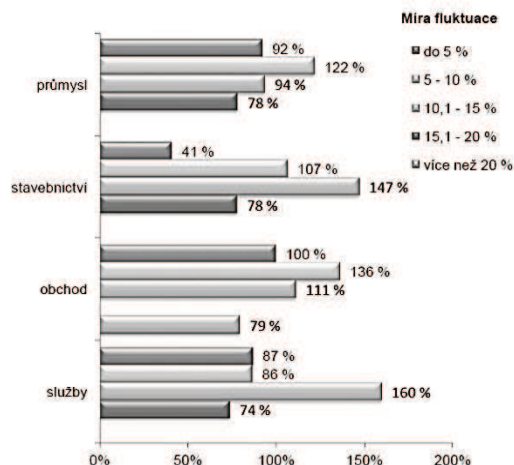
<sup>28</sup> JURISTIK. *Veřejná služba a systémy veřejné služby* [on-line]. JURISTIK [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://spravni.juristik.cz/514416/clanek/spravni2.html>

<sup>29</sup> MORRELL, K., J. LOAN-CLARKE and A. WILKINSON. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover [online]. 2001. *International Journal of Management Reviews* 3 (3). 66 s. ISSN 1460-8545.

<sup>30</sup> HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [on-line]. HR MONITOR [17.4.2013]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

<sup>31</sup> Tamtéž.

**Jaká je optimální fluktuace?**  
Produktivita práce\* oproti průměru v oboru



Optimální míru fluktuace nelze generálně stanovit. Pro každý obor a firmu je optimální fluktuace jiná. Např. ve stavebnictví (časté sezónní práce) je logické, že míra fluktuace bude vyšší než v průmyslu.

Na základě podrobné analýzy vztahu míry fluktuace a produktivity práce lze usuzovat následující:

- optimální míra fluktuace pro průmysl se pohybuje mezi 5 - 10 %
- optimální míra pro stavebnictví se pohybuje mezi 10 - 15 %
- optimální míra pro obchod se pohybuje mezi 5 - 10 %
- optimální míra pro služby se pohybuje mezi 10 - 15 %

\* Produktivita práce je počítána jako obrát firmy na 1 zaměstnance.

### Obrázek 3.1 Zdravá míra fluktuace dle oboru podnikání

Zdroj: HR monitor<sup>32</sup>

Existují ovšem i jiné výpočty, které fluktuaci hodnotí. Z dalších lze zmínit tzv. index stability (IS):<sup>33</sup>

$$IS = \frac{PZ \text{ (kteří jsou v podniku zaměstnání déle, než rok)}}{PZ \text{ (zjištěný před rokem)}} \cdot 100 (\%)$$

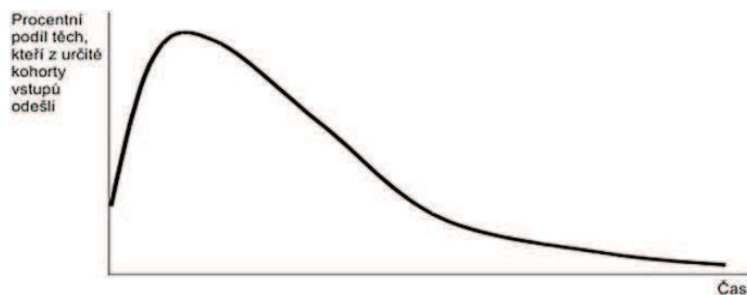
PZ – počet zaměstnanců

Tento index hodnotí ochotu zaměstnanců zůstat v podniku dlouhodobě, ovšem jeho využití není například vhodné v podnicích, které jsou orientovány spíše na krátkodobé pracovní příležitosti.

Další formou posouzení pohybu pracovních sil v podniku může také být tzv. „křivka přežití.“ Ta je schopna zobrazit, jak jsou zaměstnanci podnikem „ztraceni“ v daném časovém úseku. Tvar této křivky je pro mnoho situací podobný (viz obrázek 3.2).

<sup>32</sup> HR MONITOR. *Personální procesy ve firmách v ČR* [on-line]. HR MONITOR [2013]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>

<sup>33</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 317 s. ISBN 978-80-247-1407-3.



**Obrázek 3.2 Křivka přežití**

Zdroj: Armstrong<sup>34</sup>

### 3.4 Příčiny fluktuace

Nejprve je nutné představit životní cyklus zaměstnance, který s fluktuací a jejími příčinami souvisí. Tento životní cyklus v základní obecné formě představuje obrázek 3.3.

Jedná se o nejtypičtější představení jednotlivých fází, ve kterých zaměstnanec získává zkušenosti, přičemž některé získává v průběhu několika fází. Intenzita zkušeností a také jejich rozsah je u každého jedince individuální.



**Obrázek 3.3 Životní cyklus zaměstnance**

Zdroj: Bednár<sup>35</sup>

Ve fázi povšimnutí se zaměstnanec poprvé setkává s firmou. Je mu například doporučena některá z volných pracovních pozic někým z jeho okruhu známých, nebo si všimne inzerátu. Pak zaměstnanec začíná zvažovat, zda chce pro danou organizaci

<sup>34</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 316 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>35</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.



pracovat a dostává se tedy do další fáze z daného cyklu. V této fázi se zaměstnanec snaží získat informace o firmě i pracovní pozici. V další fázi se rozhoduje, jestli chce pro daného zaměstnavatele pracovat. Komunikuje s personálním oddělením a tím se dostává blíže k firmě, kde získává první informace o tom, jak firma pracuje a jak komunikuje. Další fází je nástup a adaptace ve firmě. Zkušenosti z této etapy jsou důležité pro začlenění pracovníka do firmy – jde o to, jaký má firma připravený systém podpory nových zaměstnanců, systém představení firemní kultury i spolupracovníků atd.

Další fází je už samotný výkon práce. Zaměstnanec odvádí pracovní výkon a dostává za něj mzdu. Tady se objevuje mnoho faktorů, kterými je ovlivňován. Jedná se o firemní kulturu, systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod, systém komunikace, systém péče o zaměstnance atd.

Ve fázi odchodu zaměstnanec podnik opouští. I to je pro zaměstnance další zkušenost a záleží na podmínkách odchodu, zda se bude u zaměstnance jednat o zkušenost dobrou, nebo špatnou. Poslední fází pak je období vzpomínání.

Bylo uvedeno, že za zdravou míru fluktuace je považována ta, která dosahuje hodnot 5 - 7 %. Při obecném pohledu lze říci, že pro podnik je fluktuace problémem tehdy, pokud ji sám podnik jako problém vnímá. Jedná se o poměrně individuální ukazatel. Stejně individuální jsou i příčiny fluktuace, přesto se ale udává, že lze vysledovat její hlavní faktory:<sup>36</sup>

- nízká loajalita zaměstnanců,
- nízká motivace zaměstnanců,
- omezené možnosti osobního rozvoje,
- špatný styl vedení a řízení,
- vyváženost pracovního a osobního života,
- nedostatečné ohodnocení.

Problémem však může být nedostatek dat. Většina podniků nemá uspokojivá data k tomu, aby mohla příčiny fluktuace kvalifikovaně zhodnotit. „*Vyčerpávající studie Saratoga Institutu zjistila, že ačkoli 95 procent organizací prohlašuje, že provádí výstupní pohovory, jen 32 procent z nich reportuje data manažerům a jen 30 procent je dále využívá*

---

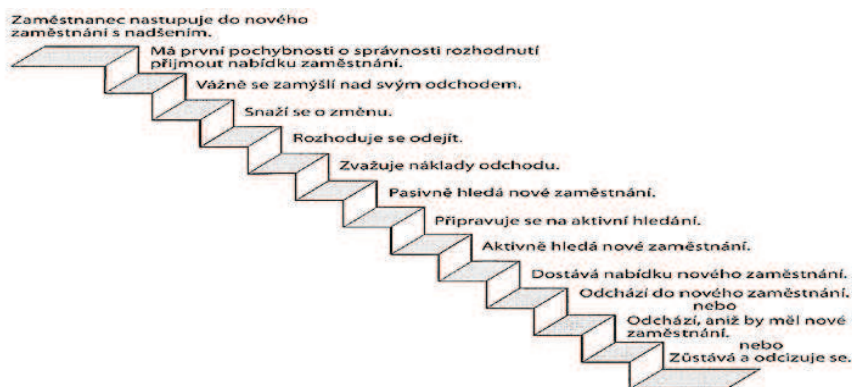
<sup>36</sup> VEDEME.CZ. *Fluktuace bez závoje* [on-line]. VEDEME.CZ [10.6.2012]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>



k nápravě. 42 procent dotazovaných oddělení lidských zdrojů přiznalo, že jejich programy výstupních pohovorů nejsou efektivní.“<sup>37</sup>

Výsledkem takové situace je, že manažeři podniku pak často věří, že hlavní příčinou fluktuace zaměstnanců jsou zejména faktory mzdové. Takové interpretaci věří dokonce až 90 % manažerů.<sup>38</sup> Průzkumy provedené u zaměstnanců ale ukazují, že 80 až 90 % zaměstnanců odchází z důvodů, které se označují jako „faktory vytlačení.“ Jedná se o důvody, které nesouvisí s platem, ale naopak s manažerským vedením podniku – s podnikovou kulturou, s pracovním prostředím, se samotným vedením lidí atd.<sup>39</sup> Na základě takového zjištění je možné říci, že řada manažerů přistupuje k fluktuaci v podniku špatně a to jen na základě nesprávných dat. Navíc chyby manažerů se vrství. Je pravděpodobně složité určit příčinu a následek. Posuzují manažeři fluktuaci špatně proto, že mají špatná data, nebo k problému přistupují liknavě z důvodu, že správná data v podstatě neshánějí? Faktem je, že celých 75 % manažerů sice uvádí, že udržet si zaměstnance je jednou z nejvyšších priorit, ale jen 15 % z nich má připravený plán, jak fluktuaci snížit.<sup>40</sup>

Zaměstnanec, který se rozhodne k odchodu, prochází určitým vývojem, který je zobrazen na obrázku 3.4.



**Obrázek 3.4 Proces odcizení zaměstnance**

Zdroj: Branham<sup>41</sup>

<sup>37</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 22 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

<sup>38</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 17 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

<sup>39</sup> Tamtéž.

<sup>40</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 20 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

<sup>41</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 25 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

Při snaze definovat konkrétní faktory, které vedou ke fluktuaci zaměstnanců, lze vyčlenit tři základní oblasti, které mají na odchody zaměstnanců vliv (uvažujeme-li odchody vyvolané na straně zaměstnance):<sup>42</sup>

- Demografické faktory – v této oblasti hraje vliv věk, pohlaví, rodinné vztahy a vzdělání zaměstnance. Obecně je možné uvést, že menší tendence k odchodům mají ženy, starší zaměstnanci, zaměstnanci s dětmi a nižším vzděláním. Je však nutné podotknout, že přímá souvislost mezi dosaženým vzděláním a tendencí k odchodu ze zaměstnání, stejně jako souvislost s rodinným stavem není dostatečně empiricky podložena.
- Pracovní faktory – zde ovlivňuje rozhodování pracovní doba, členství v odborech, výše příjmu či další faktory, jako jsou výhody pro zaměstnance, velikost firmy, možnost pracovního postupu atd. Nižší pravděpodobnost změny zaměstnání se váže na členství v odborech, vysokou mzdu, popřípadě další výhody. Pracovní doba je faktorem, který má také významný vliv na rozhodování. Dlouhá pracovní doba podněcuje změnu (přesčasy, noční směny atd.). Stejně tak může být faktorem, který změnu podpoří, i pracovní doba krátká (zkrácený úvazek) – v tomto případě stimuluje fluktuaci nízká možnost sociální integrace zaměstnance v kolektivu.
- Subjektivní faktory – tato oblast zahrnuje pracovní spokojenost, jistotu práce, možnosti kariérního postupu, firemní hrdost atd.

Tyto faktory lze pak konkrétně specifikovat a jako hlavní faktory fluktuace zaměstnanců označit tyto:<sup>43</sup>

- přetěžování zaměstnanců z hlediska pracovní doby (práce přes čas, práce o víkendech),
- přetěžování zaměstnanců z hlediska množství práce (přílišné vytížení, které vede k nutnosti zaměstnance pracovat přes čas nebo být ve skluzu),
- špatné možnosti kariérního růstu,
- minimum možností k samostatnému rozhodování,
- časté reorganizace v podniku, časté změny pravidel,
- absence komunikace mezi managementem a zaměstnancem,

<sup>42</sup> SOUSA-POZA, Alfonso and Fred HENNEBERGER. Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues* [on-line]. 2004, 118 s. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://kumiai.free.fr/RESEARCH/THESE/TEXTE/MOBILITY/neoclassic/Analyzing%20Job%20Mobility%20with%20Job%20Turnover%20Intentions.pdf>

<sup>43</sup> BUSINESS KNOW HOW. *Top-Ten Reasons Why People Quit Their Jobs* [on-line]. BKH [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.businessknowhow.com/manage/whyquit.htm>

- protěžování některých zaměstnanců před jinými bez objektivních důvodů,
- změna místa pracoviště (zvýšené náklady na cestování),
- podnik svojí organizací dovoluje soupeření mezi jednotlivými sekcemi, přitom ale vyžaduje spolupráci.

Rozhodně je nutné poukázat na skutečnost, že tyto důvody jsou všechny způsobené špatným manažerským vedením firmy.<sup>44</sup>

### 3.4.1 Motivace

Motivace je psychologický proces, který vede k nějaké akci a je důležitou součástí našich životů. Vede k usměrnění našeho chování a jednání proto, abychom dosáhli určitého cíle. Motivace obsahuje souhrn všech skutečností – radost a radostná očekávání, zvědavost, pozitivní pocity a myšlenky. Tyto podněty podporují nebo tlumí jedince v tom, aby něco dělal nebo nedělal. Motiv samotný pak bývá označován jako hybná síla jednání a chování člověka. Motivy jsou velmi individuální důvody určitého postoje a chování – jsou to podněty, psychologické důvody reakcí, činností a jednání člověka, které jsou zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Motivaci lze definovat různě a to především na základě toho, k jakému cíli se má vztahovat. Obecně je možné říci, že motivace je *„proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“*<sup>45</sup>

Z hlediska stimulace k pracovnímu výkonu a k pracovní produktivitě je pak motivace snaha o *„dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a - co je nejdůležitější - práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“*<sup>46</sup>

<sup>44</sup> BUSINESS KNOW HOW. *Top-Ten Reasons Why People Quit Their Jobs* [on-line]. BKH [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.businessknowhow.com/manage/whyquit.htm>

<sup>45</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie věd České republiky, 2004. 27 s. ISBN 80-200-0592-7.

<sup>46</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 218 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Motivace samotná (viz první definice) se často popisuje jako snaha docílit uspokojení. Toto uspokojení (uspokojování, protože se často jedná o neustálý proces) je vysvětlováno na základě Maslowovy teorie potřeb (obrázek 3.5). Ta je postavena na myšlence, že potřeby „mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Takže potřeby sociální se podle něj objevují až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby fyziologické.“<sup>47</sup>

Lze doplnit, že danými potřebami v konkrétnějším pojetí jsou:<sup>48</sup>

- Fyziologické potřeby – potřeby, které umožňují přežití jedince. Tyto potřeby jsou prioritní. Jedná se o potřebu spánku, potravy, tekutin, odpočinku a další.
- Potřeba bezpečí – jde o potřebu zachování života, uchování zdraví, potřeba ochrany.
- Sociální jistoty – potřeba jedince být přijímán, někam patřit, milovat a být milován.
- Potřeba uznání – potřeba jedince být oceňovaný komunitou bez ohledu na to, zda je ocenění pro pracovní hodnoty, hodnoty odborné nebo hodnoty osobní.
- Potřeba seberealizace – vrcholná potřeba. Jedinec se potřebuje seberealizovat, nalézt smysluplnost života, uspokojit touhu po poznání, po prožitku, snaží se neustále zdokonalovat.



**Obrázek 3.5 Maslowova pyramida potřeb**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikuláščík<sup>49</sup>

<sup>47</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 129 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

<sup>48</sup> Tamtéž.

<sup>49</sup> Tamtéž.

Metody stimulace zaměstnanců tedy mohou být různé. Je možné využít stimulaci finanční (odměny, bonusy, stravenky...) nebo stimulace nefinanční (pochvala).<sup>50</sup>

Maslowova teorie potřeb není jedinou, která vysvětluje motivaci jedince. Jedná se však o teorii nejpopulárnější a mnohé další teorie z ní vycházely. Nemá tedy smysl v kontextu stanoveného cíle této práce uvádět další zpracované motivační teorie, kromě teorie Herzbergovy. Ta se zaměřuje na sílu vnějších stimulů. V jejich rámci jsou jmenovány disatisfaktory a satisfaktory, které mají vliv na prováděnou práci.<sup>51</sup>

- Disatisfaktor – souvisí s pracovními podmínkami, a bývá proto často označován jako faktor hygienický. V tomto případě není daný faktor považován jedincem přímo za motivaci, ale za faktor spokojenosti či nespokojenosti. Konkrétně se může jednat o pracovní řád, pracovní směrnice, vztah k nadřízeným, vztah ke spolupracovníkům, vztah k osobnímu životu nebo k platu.
- Satisfaktor – je faktorem motivačním. Souvisí s obsahem práce a s lidským zaujetím. Tento faktor není nikdy zcela uspokojen, jeho potřeba narůstá. Jedná se o potřebu výkonu, uznání, samotné radosti z práce, o potřebu služebního postupu atd.

Rozdělení těchto faktorů Herzberg uvádí jako intervalové – tedy jeden faktor může být současně disatisfaktorem i satisfaktorem. Například mzda může být jak disatisfaktorem, tak i satisfaktorem.

### 3.4.2 Teorie vedení lidí

Vedení lidí v podniku je tvůrčí proces, který zpracovává nejen poznatky o motivaci jedince, ale také poznatky z psychologie ve vztahu člověka k práci. V tomto směru se nejvíce uvádí teorie D. McGregora, který typizuje pracovníky do dvou krajních kategorií – na jedince X a na jedince Y.

Tato teorie rozděluje pracovníky podle vztahu k práci a chování, které z toho vyplývá. Jednotlivé určení skupiny, do které náleží daný pracovník, s sebou nese i odlišné nároky na vedení takového zaměstnance.

---

<sup>50</sup> SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. 158 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

<sup>51</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 131 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

- Pracovník X se vyznačuje nechutí k práci a tedy tím, že se práci pokud možno vyhýbá. Pracuje jen pro zajištění obživy, avšak ani příslib mzdy není pro něho dostatečně silnou motivací. Nemá na pracovišti žádné emocionální vztahy, nechce odpovědnost, nemá ctižádost a nechce podstupovat žádné riziko. Pro pracovníka typu X je tedy k vedení nutná hrozba trestu a autoritativní řízení.
- Pracovník Y oproti tomu má k práci přirozený sklon, nalézá v ní uplatnění svých dovedností a znalostí. Má dobrý vztah ke svému zaměstnavateli a je ochotný odpovědnost přijímat a aktivně se účastnit. Pro takového zaměstnance je vhodným přístupem řízení liberální styl s vysokou dávkou samostatnosti.

*„Jak již bylo zmíněno, teorie X a Y prezentuje dva účelově formulované extrémy. Reálné situace se nalézají mezi nimi. Obecně platí, že pod vlivem rozvoje pracovních podmínek, růstu nároků na kreativitu práce a v důsledku růstu materiální životní úrovně dochází k jednoznačnému posunu od teorie X směrem k teorii Y.“<sup>52</sup>*

V tomto kontextu je nutné zmínit i charakteristiky platné pro jednotlivé pracující příslušníky konkrétní generace. Ačkoli část níže zmíněných generačních skupin již není součástí pracovního procesu, je v rámci chronologie vhodné ji krátce představit:<sup>53</sup>

- Ztracená generace – lidé bojující v první světové válce, tj. narození mezi roky 1883 a 1900.
- Velká generace – lidé bojující ve druhé světové válce, kteří dospělosti dosáhli během Velké hospodářské krize. Tj. narození mezi roky 1901 – 1924.
- Tichá generace – narození mezi lety 1924 – 1945.
- Generace Baby Boomers – narození v letech 1946 – 1964. Generace vzniklá po druhé světové válce v období klidu a velkých očekávání. Pracuje s nadšením i v důchodovém věku. Oceňuje osobní růst, má potřebu být součástí týmu. Očekává odměnu za pracovní morálku a dlouhé hodiny strávené v práci. Jedná se o generaci, která je věrná své práci a je loajální k zaměstnavateli.
- Generace X – narození v letech 1965-1981. V rámci naší republiky bývá také označována jako „Husákovy děti.“ Generace, která vyrostla v dobách finanční, rodinné i sociální nejistoty. Z pracovního hlediska se jedná o loajální, avšak trochu pasivní pracovníky. Jsou ochotni učit se novým věcem a dovednostem,

<sup>52</sup> BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. 174 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

<sup>53</sup> ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 133 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

upřednostňují nezávislý typ práce. Práce je pro ně nejdůležitější v žebříčku hodnot, někdy i před rodinou. Velkou hodnotou jsou pro tuto generaci peníze. Neradi diskutují s nadřízenými o soukromí, nevyhledávají konflikty.

- Generace Y – narozeni 1982 – 1995 do relativního klidu a míru. Pracovně se jedná o generaci vysoce ambiciózní, která preferuje práci plnou výzev. Vyžaduje vyšší životní úroveň, v práci však hledá spíše přátele, než jen kolegy. Do popředí staví osobní život. Pracují efektivně, flexibilně a umí si udělat čas na vlastní koníčky. Pro sebevzdělávání a osobní rozvoj upřednostňují osobní přístup. Chtějí dosahovat co nejlepších výsledků, bývají ale také označováni za skupinu, které chybí „tah na branku.“
- Generace Z – nejmladší současná pracující generace. Jedná se o lidi, kteří disponují větší internetovou gramotností, ale často jim chybí emoční inteligence. Vyrůstali před počítačem a největší výzvou pro firmy bude jejich začlenění do svých týmů. Cení si soukromí a autenticity. Preferují práci na částečný úvazek nebo ve svých domovech, aby jejich děti mohly být vychovávány jimi nebo jinými členy rodiny místo různými zařízeními denní péče. Práci mění relativně často, udává se, že cca každé dva roky.

Daná generační specifika jsou sice časově odlišena, jedná se však o hrubý odhad, nikoli jednoznačný. Je ale nutné si uvědomit, že jednotlivé generace si nesou svá specifika, na která by také měl zaměstnavatel brát ohled a respektovat je.

### **3.5 Náklady na fluktuaci zaměstnanců**

Kolik stojí firmu fluktuace zaměstnanců lze odhadovat na základě různých sledovaných ukazatelů. Firma vynakládá finance na přijímací řízení, na vstupní zaškolování i na průběžné školení. Další náklady firem však nejsou jednoduše určitelné a spočívají ve snižování pracovního výkonu zaměstnance, který se chystá firmu opustit, popřípadě takový zaměstnanec může znehodnocovat pracovní pomůcky nebo i zcizit některé vybavení. Nejčastěji bývá jako největší ztráta uváděna právě ztráta znalostí a často i nepřenositelných zkušeností. Zejména u zaměstnanců, kteří pracují v podniku dlouho, se často jedná o zkušenosti, které jsou nenávratně ztraceny s jejich odchodem. Odborné



zdroje – např.<sup>54</sup> uvádějí, že náklady na fluktuaci u jednoho odcházejícího zaměstnance středně velkého podniku dosahují jeden až 1,5 násobek jeho ročního příjmu.

Náklady lze specifikovat a rozdělit do následujících oblastí:<sup>55</sup>

- Náklady spojené s odchodem zaměstnance. Do těchto nákladů spadají náklady, které musí podnik vynaložit na mzdu buď dočasným pracovníkům, kteří odcházejícího zaměstnance zastoupí, nebo pracovníkům stávajícím, kteří pracují za toho, kdo odešel. S tím souvisí i již zmíněná ztráta produktivity ještě před odchodem pracovníka, ale také po jeho odchodu (ta souvisí s neobsazenou pracovní pozicí). Dalšími náklady jsou náklady na výstupní pohovor (pokud je realizován – v ceně času stráveného tímto pohovorem, popřípadě jeho vyhodnocením), náklady spojené s odchodem (příprava patřičných dokumentů atd.). V neposlední řadě se zaměstnancem odcházejí i vynaložené prostředky na jeho školení a vzdělávání. Do této kategorie nákladů také patří náklady spojené s případným odchodem zákazníků, se ztrátou znalostí a dovedností a náklady, které jsou spojeny s odchodem pracovníka v rámci celé firmy (pokud například nejsou dodrženy nasmlouvané termíny, je nutné platit penále atd.).
- Náklady spojené s přijetím nového pracovníka – je nutné inzerovat volné pracovní místo a zaplatit inzerci. Dále je nutné hradit práci personalisty, který výběrové řízení připravuje a plánuje. Dalšími náklady jsou náklady na samotný výběr – ten je obvykle založen na přijímacím pohovoru, kterého se účastní více lidí a jejich čas je tedy nutné započítat. Další náklady jsou spojené s administrací vypsání výběrového řízení (tedy nejen s vypsáním, ale také s prostudováním žádostí, odpověďmi na jednotlivé přihlášky atd.). Uchazeče je nutné ověřit, což s sebou také nese náklady – zdravotní prohlídky, testování znalostí atd.
- Náklady spojené s adaptací nového pracovníka – nový zaměstnanec potřebuje čas na adaptaci. To s sebou nese náklady jeho mzdy i mzdy školitele. Personální oddělení musí zaevidovat nástup tohoto zaměstnance (připravit potřebné dokumenty, spočítat praxi, stanovit mzdu...). Mezi další náklady se řadí úvodní zaškolení, příprava podkladů, předání pracovních nástrojů a dohled nad zaškolováním.

---

<sup>54</sup> BLISS, W. G. Calculating the cost of employee turnover. *Westchester County Business Journal*. 2001, č. 32, s. 14. ISSN 1057-686X.

<sup>55</sup> Tamtéž.



- Náklady ztráty produktivity spojené s novým zaměstnancem – v průběhu zaškolování nevynakládá nový zaměstnanec adekvátní pracovní výkon. Souběžně klesá výkonnost spolupracovníků, kteří nového pracovníka zaškolují, a tedy nemohou adekvátně vykonávat své pracovní povinnosti. Je také nutné počítat s chybovostí nového pracovníka. V případě nového manažera firmy pak může být postižena celá firma nebo celé oddělení buď chybovostí nového vedení, nedostatečným vedením, nebo nedostatečnou informovaností vedení.

### 3.6 Problematika zamezení fluktuace

Každý podnik se snaží své zaměstnance udržet, aby předešel nákladům, které jsou s fluktuací spojeny (viz kapitola 3.5). Zamezení fluktuace však není na 100 % možné, především z hlediska velkého množství faktorů, které ji ovlivňují. Je ale samozřejmě možné, a proto potřebné, pokusit se fluktuaci omezit na přijatelnou úroveň pro podnik.

*„Pokud chcete zamezit fluktuaci, musíte u svých zaměstnanců vytvořit pocit, že se o ně nikdo jiný nepostará tak dobře, jako vy.“<sup>56</sup>*

Tato jednoduchá myšlenka však může mít velmi složité provedení. V každém případě lze začít u systému odměňování a stanovení výše mzdy. Tento faktor je jeden z nejdůležitějších, který ovlivňuje zaměstnance a je tedy logické, ho využít.

Formu odměňování lze nastavit několika způsoby.<sup>57</sup>

- mzda hodinová,
- mzda úkolová,
- základní mzda + podíl na zisku,
- mzda + prémie a odměny,
- dvousložková mzda.

Výběr formy odměňování závisí na druhu pracovní činnosti a na profesi. Například formu mzdy s prémiei lze volit ve výrobním podniku, mzdu ve formě základu a procent z prodeje lze volit u obchodních zástupců atd. Důležité však je, aby mzda zaměstnance motivovala a oni mohli svým úsilím výši mzdy ovlivnit.

<sup>56</sup> HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. 108 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

<sup>57</sup> Tamtéž.

Z dalších faktorů, které mohou pomoci snížit fluktuaci, lze uvést mnoho dalších činností, které jsou rovnoměrně rozprostřeny na celý průběh zaměstnávání zaměstnance. Můžeme tedy říci, že některé kroky k omezení fluktuace zaměstnanců lze již učinit v době, kdy ještě k přijetí zaměstnance nedošlo. Jedná se především o:<sup>58</sup>

- Zlepšení nábory – je nutné nejen přesně definovat potřeby podniku, ale také prověřit zaměstnance, využít referencí na zaměstnance atd.
- Komunikace se zaměstnanci – je potřeba být k zaměstnancům otevřený. Podnik by měl komunikovat, sdílet vize o budoucnosti a v těchto vizích určit i důležitost a úlohu zaměstnanců.
- Naslouchání zaměstnancům – tj. obousměrná komunikace v podniku. Podnik nemůže vždy přijmout všechny požadavky, jaké zaměstnanci mají, může být ale rovnocenným partnerem pro komunikaci. Návrhy zaměstnanců je třeba zvážit a v případě nepřijetí je potřeba vysvětlit proč tyto návrhy nejsou přijaty. Stejně tak je nutné realizovat anonymní průzkumy, aby se podnik dozvěděl o „skutečných“ pocitech svých zaměstnanců.
- Zvyšování zaměstnaneckých výhod (dále jen výhody, benefity) – zaměstnanci vždy uvítají zvýšení platu, ale existuje mnoho jiných věcí, které je možné udělat pro zlepšení morálky celého pracoviště. Výhody lze spojit s problémy, které podnik má (například pokud z průzkumů vyplyne problém rovnováhy práce-život, je možné nabídnout všem zaměstnancům navíc jeden den dovolené, popř. sick day).
- Pochvaly – je nutné pravidelně zaměstnancům dávat najevo, že jsou cennými členy organizace. To lze dělat různými způsoby (např. soutěž „Zaměstnanec týdne“, či odměna za dosažení cílů). Chválit je však nutné stejným dílem, nevyčleňovat některé zaměstnance nad jiné.
- Školení a rozvoj zaměstnanců – plány pravidelného rozvoje ukazují zaměstnancům, že podnik uvažuje o jejich budoucnosti. Je také vhodné se zaměstnanci diskutovat o pocitech, které se týkají jejich budoucnosti, celkového pracovního prostředí a samozřejmě i případných vzdělávacích potřeb.
- Společenské události – nejúspěšnějšími podniky často bývají ty, ve kterých existuje zdravá úroveň kamarádství mezi kolegy. Je tedy vhodné podporovat setkávání zaměstnanců na společenských událostech. Toto setkávání však musí být dobrovolné.

---

<sup>58</sup> HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. 108 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

### 3.7 Shrnutí kapitoly

Diplomový úkol je řešen po určitých časových etapách pomocí různých metod. Data pro naplnění metod byla získána z personálního oddělení podniku OBAL, s.r.o., dotazováním mezi odcházejícími zaměstnanci a z veřejně přístupných zdrojů.

V kapitole je fluktuace zaměstnanosti prezentována z pohledu různých přístupů a odborných zdrojů. Fluktuaci zaměstnanců je třeba z pohledu personálního řízení vnímat jako jeho neoddělitelnou a důležitou součást. Je možné vymezit více jejích definicí a druhů, a to podle různých autorů. Také ji můžeme měřit, k čemuž jsou využívány různé metody. Za ty nejzákladnější lze považovat „míru fluktuace“ a „index stability“. Fluktuace však neznamena pro podnik vždy jen záporný jev, ale může přinášet organizaci i výhody, jestliže dochází např. k nahrazení neefektivních pracovníků těmi efektivními. Fluktuace má mnoho příčin. Mezi jinými lze uvést např. špatný styl vedení a řízení nebo nízkou motivaci zaměstnanců, což je psychologický proces, který pracovníkům pomáhá k dosažení určitého cíle.

S fluktuací jsou spojeny dost vysoké náklady pro firmu. Odborné zdroje uvádějí, že v případě středně velkého podniku mohou dosahovat 1 až 1,5 násobek ročního příjmu odcházejícího pracovníka. Proto by se měl každý podnik snažit udržet svoje schopné zaměstnance, což ale není vždy možné, protože odchody bývají ovlivněny mnoha faktory.

## **4 Analýza příčin a ekonomických dopadů fluktuace zaměstnanosti v konkrétním podniku**

Personalisté sledovaného podniku uvádějí, že fluktuace zaměstnanců je vysoká, kdy ji odhadují na 40 %, což s sebou samozřejmě nese náklady na hledání nových zaměstnanců, nízkou výrobu, popřípadě i nižší kvalitu produkce. Je potřeba pečlivě analyzovat veškeré důvody, které mají zaměstnanci k odchodu, aby podnik mohl na tuto situaci adekvátně reagovat a splnit cíl daný vedením společnosti (do poloviny roku 2020 snížení fluktuace pod hranici 18 procent).<sup>59</sup> Je nutné i zmínit, že v podniku se nikdo personalistikou nezabýval tak, jak by si to podnik s tolika zaměstnanci vyžadoval. Až po příchodu nového personalisty v roce 2015 se tato agenda postupně začala začleňovat v rámci řízení podniku.

Veškeré podstatné informace, které byly použity v této kapitole, byly získány postupně během mnoha osobních návštěv podniku cílenými rozhovory s personalistou sledované společnosti, s vedením společnosti a s odcházejícími pracovníky. Dále z účetních závěrek a jejich příloh a rozbořem materiálů z veřejně přístupných zdrojů (ČSÚ, Úřad práce).

### **4.1 Popis personální strategie sledované společnosti**

Na základě rozhovoru s personalistou podniku je analýza fluktuace doplněna o personální strategii, která se ale ve sledované společnosti začala praktikovat až po jeho nástupu do funkce. Protože se jedná o krátké období, tak jsou v podniku zatím zavedeny jen základní postupy a pravidla, které se v čase vyvíjí. Analýza personální strategie je nezbytná pro celkové zhodnocení situace ve firmě, protože pouhé informace získané ze statistických dat nedokáží plně vykreslit problematiku tak, aby bylo možné dát všechny dostupné informace do souvislostí. Teprve toto vzájemné propojení může poskytnout informace o personálním řízení dané firmy, o případných nedostacích nebo naopak o efektivním uplatňování některých segmentů personálního řízení.

Personální oddělení firmy se zabývá nejen personální problematikou, ale také souvisejícími činnostmi, jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana.

---

<sup>59</sup> Informace poskytnutá společností OBAL, s.r.o.

Vedoucí personálního oddělení je také ekologem podniku, z čehož vyplývá, že personální oddělení zajišťuje nejen personální záležitosti, ale také agendu, která s personalistikou plně nesouvisí, což vede ke tříštění pracovní činnosti na různé oblasti zájmu a nelze takový stav plně akceptovat s tím, že by neměl vliv na efektivní řízení personální politiky podniku.

- Personální oddělení zajišťuje, mimo jiné, realizaci veškerých činností, které se zaměstnanci podniku souvisí. Pracovníci personálního oddělení provázejí zaměstnance po celý jeho pracovní cyklus a setkávají se s ním již v okamžiku nábory nových pracovníků, při pracovních pohovorech a při uzavírání pracovní smlouvy. Zajišťují zaměstnancovy potřeby během jeho aktivní pracovní činnosti a jsou s ním v kontaktu i v době ukončování pracovního poměru, popřípadě i po něm. Proto se jedná o ty nejvíce informované osoby v podniku, které mohou podat obraz fungování tohoto cyklu. Řízený rozhovor s nimi tedy může přinést důležité informace o tom, jak se sledovaná společnost staví k personálnímu managementu a o tom, jaké chyby se objevují, nebo naopak jaké efektivní postupy firma uplatňuje.

Sledovaná společnost zajišťuje nábor pracovních sil pomocí jedné personální agentury (v současné době jsou přes tuto agenturu zprostředkovaně obsazeny čtyři pracovní pozice výrobních dělníků), telefonickou podporou a dále poptávkou, která je realizována pomocí inzerce:

- Internetová inzerce (využívány jsou různé portály pro nabídku a hledání zaměstnání (profesia, jobs, volnamista a mnohé další). Zde je nabídka uvedena v členění, které odpovídá vždy grafice jednotlivého portálu, nicméně jsou uváděny základní potřebné informace – tedy obsah pracovní náplně, informace o pracovní době, nabízené mzdě, poskytovaných výhodách a samozřejmě je zde i kontakt na personální oddělení a to jak telefonní, tak e-mailový. Odpovědět na inzerát lze i přímo z internetu, v nabídce na stejné stránce, jako je inzerát.
- Internetová inzerce přímá (tedy zobrazená přímo na webových stránkách sledované společnosti) a to hned na úvodní straně, to znamená bez nutnosti dále složitě „proklikávat“ všechny informace – nalezení je tedy velmi jednoduché. Udávány jsou základní informace o požadavcích na uchazeče, mzdě, poskytovaných výhodách i informace o bezproblémovém zaměstnávání osob nad 50 let (příloha č. 1).

- Oznámení volných pracovních míst prostřednictvím příslušného Úřadu práce (dále ÚP). Tato nabídka je přizpůsobena potřebám a struktuře informací, které daný ÚP poskytuje. Jedná se o nabídku, která obsahuje stejné informace, jaké jsou uváděny i v ostatních inzertních kanálech. Graficky je styl velmi strohý a nezajímavý, ovšem to je dáno poskytovatelem, jehož náplní je shromažďovat nabídky a poskytovat je svým klientům. Ti získávají nabídku filtrovanou dle svého vzdělání – tedy vždy takový soubor dat, které pokrývají jejich schopnosti a které mohou využít.
- Tisková inzerce – v regionálním tisku vždy minimálně s uvedením volných pracovních pozic, informacích o mzdě, požadavku na vzdělání a kontaktu na personální oddělení.
- Telefonní podpora – firma má zřízenou speciální zelenou linku, která je aktivní pro uchazeče o zaměstnání a volání na ni je zcela zdarma. Zde jsou zodpovídaný případné dotazy zájemců a případně zde i uchazeč získá informace jak postupovat, pokud má o nabízenou pozici opravdu zájem.
- Sledovaný podnik není aktivní na sociálních sítích. Nemá zřízený oficiální Facebookový profil, Twitter, ani jiný podobný účet.

Nabídka volných pracovních míst téměř vždy zmiňuje výčet výhod pro zaměstnance, které firma svým zaměstnancům poskytuje. Zaměstnance zajímají výhody, které mohou získat a v minulosti se na ně často dotazovali. Benefity jsou všude prezentovány také z důvodu získání konkurenční výhody, popřípadě z důvodu nezaostávat za konkurencí. Nelze čekat, že případný uchazeč bude sám aktivní a bude si zjišťovat informace, které může porovnávat. Personální oddělení pracuje s tím, že většina volných pracovních pozic je dělnického charakteru, a proto se snaží poskytovat informace tak, aby se uchazeč nemusel dále informovat, ale naopak – aby získal okamžitě pocit, že nabídka je pro něj výhodná a zajímavá.

Z poskytovaných výhod lze jmenovat:

- příspěvek na obědy,
- odpolední příplatek,
- příplatek za noční a víkendovou práci,
- 4 dny na zotavenou (podmíněno max. 3 dny pracovní neschopnosti za půl roku),
- zvláštní prémie,
- možnost výběru zvýhodněného telefonního programu,

- stabilizační příspěvek 6.000,-Kč (při setrvání v pracovním poměru min. 1 rok a déle a max. 5 dnů absence za rok - nemoc, OČR),
- bezplatné masáže,
- věrnostní příplatek 4.000,-Kč/rok.

Aktuálně v době finálních úprav této práce (březen 2017) je v podniku volných 16 pracovních míst výhradně pro dělnické profese, které vyžadují minimálně základní vzdělání (praktická škola) a nabízejí mzdu ve výši 14 – 16 tisíc korun, popřípadě střední odborné vzdělání a mzdu 16-21 tisíc korun.

Nabízený plat je průměrný a je obvyklý pro dané pozice. Z pohledu firmy, na základě výsledků hospodaření za rok 2014, je možné říci, že v tomto roce byly osobní náklady 64.386 tis. Kč pro celkem 297 zaměstnanců (údaj z personálního útvaru). Firma v roce 2014 měla 40 THP pracovníků, řídící pracovníci byli dva. Z daných údajů nemá význam přepočítávat průměrnou mzdu, protože výsledky by byly zkreslené z důvodu odchodů a příchodů.

Přehled z hlediska konkurenčních nabídek zaměstnání v oblasti, ve které působí sledovaný podnik, přináší tabulka 4.1. Volných pracovních míst je v celém okrese dostatek, nedostatek je naopak pracovníků, kteří dané práce chtějí vykonávat. Velký nadbytek pracovních příležitostí je obecně (data pro celou Českou republiku) u pracovních pozic ve výrobě a provozu, pozicích na plný úvazek a pro středoškoláky.

Přímo v místě sídla sledované firmy je celkem sedmnáct volných pracovních pozic, z nichž šestnáct nabízí právě sledovaná firma. Celý okres má pak 1352 volných pracovních pozic.

Doprava do zaměstnání nemusí být pro pracovníky významným problémem. Sledovaná firma sice nesídlí v okresním městě, dokonce ani ve městě z hlediska dopravy nějak významným, ale v její přímé blízkosti je autobusová zastávka a obec, ve které sledovaná firma sídlí, disponuje i železniční stanicí. Zaměstnanci tedy mají mnoho možností dopravního spojení (dále je to samozřejmě také automobil, popřípadě kolo z nejbližšího okolí).

Pro představu, odkud mohou zaměstnanci do zaměstnání dojíždět, je nutná znalost okolí sídla firmy. To zobrazuje příloha č. 2.

**Tabulka 4.1 Související nabídky práce**

Název	Nabídek	Nových	Volných míst	Historických nabídek
Okresní město	664	124	1 292	11 355
Sledovaný okres	687	-	1 352	9 316
Místo sídla firmy	5	-	17	87
<b>Firma OBAL, s.r.o.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>99</b>
Pozice Obsluha strojů a zařízení na výrobu (ČR)	18	2	55	382
Pozice ve výrobě a provozu (ČR)	19 607	3 709	58 557	537 167
Pozice v nepřetržitém provozu (ČR)	2 509	453	10 571	79 683
Pozice vhodné pro vzdělání Střední odborné (vyučen) (ČR)	18 565	3 553	38 036	503 952
Pozice nabízené na plný úvazek (ČR)	47 599	8 597	119 995	174 992
Zaměstnavatelé nabízející dovolenou navíc (ČR)	1 702	347	4 825	30 111
Pozice s jinými výhodami (ČR)	2 561	541	5 943	40 058
Pozice nabízející podnikové stravování (ČR)	2 570	639	6 681	42 199

Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřadu práce ČR<sup>60</sup>

Sídlo firmy leží v obci, která má necelý jeden tisíc obyvatel. Vzdálenost od okresního města je zhruba 20 km, což obnáší maximálně půl hodiny jízdy autem a stejnou časovou náročnost při dojíždění vlakem. Autobusové spojení okresního města a sídla firmy vyžaduje časové pokrytí cca 45 minut. Nejbližší město je od sídla firmy vzdáleno zhruba 10 km, vlak tuto vzdálenost ujede za 8 minut, autobus za deset. Vzhledem k existujícímu spojení sídla firmy s okolními městy je zřejmé, že dojíždění do zaměstnání je reálné, nezpůsobuje velké potíže a není časově náročné. Není tedy třeba, aby se firma nějak cíleně starala o zajištění dopravy například vlastními autobusy, protože spojení prostřednictvím hromadné dopravy je dostatečné a je většinou zajištěno přímým spojením bez nutnosti přestupu.

Pokud se zaměstnanec rozhodne odejít ze své pracovní pozice a podá výpověď z pracovního poměru, je prací personálního oddělení poskytnout mu veškerou součinnost, zajistit správné a úplné administrativní pokrytí a také se zajímat o důvody odchodu. S každým zaměstnancem, který z firmy odchází, proto personalisté hovoří a snaží se zjistit skutečné příčiny jeho odchodu. Samozřejmě ne vždy je vůle zaměstnance o těchto věcech

<sup>60</sup> ÚŘAD PRÁCE. [on-line]. ÚPČR [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr>



hovořit, proto poskytuje personalistům důvody zástupné a to z jakýchkoliv příčin, často i velmi osobních a bez vztahu k zaměstnavateli. Zjistit pravý důvod odchodu je tedy dost často velmi těžké. Ze zkušenosti personalistů lze také říci, že se odcházející zaměstnanci neřídka zdráhají uvést pravý důvod proto, že si nechávají „otevřena zadní vrátka“ pro případ, že by chtěli být někdy znovu zaměstnáni u stejné firmy. Obávají se tedy, že pokud by uvedli pravý důvod, proč odcházejí, nemuseli by být případně znovu přijati.

Standardní otázky personalistů na odcházejícího zaměstnance jsou založeny na osobní znalosti situace daného zaměstnance, někdy na informacích od nadřízeného pracovníka nebo ze znalosti firmy a vnitřních poměrů a vztahů. Příčiny odchodů bývají různé, přesto lze specifikovat některé nejčastější:

- nespokojenost s výší mzdy,
- špatné vztahy na pracovišti (a to buď mezi zaměstnanci, nebo ve vztazích s jednotlivými vedoucími),
- pracovní doba (provoz podniku vyžaduje dvanáctihodinové směny, noční směny, práci o víkendech),
- zdravotní důvody,
- vzdálenost na dojíždění do práce,
- nechut' pravidelně chodit do práce,
- osobní rodinné důvody.

Zjištěné informace se zakládají do osobních spisů zaměstnanců a následně archivují.

## **4.2 Chronologie provedené sondy**

Tato kapitola popisuje postup průzkumu, který je nutný ke správnému vymezení jak cíle, tak samotné tvorby výběrového souboru a k určení kritérií hodnocení.

Zjištění fluktuace zaměstnanců řešeného podniku, její příčiny a návrhy řešení vyžadují přímou spolupráci s personálním oddělením společnosti. Na základě dat, která je toto oddělení ochotno předat, je možné analyzovat situaci a její vývoj v čase.

Analýza tedy bude provedena z volně dostupných zdrojů (ČSÚ) a především na základě údajů získaných přímo od podniku OBAL, s.r.o. Tato data budou podrobena rozboru – bude vypočtena míra fluktuace zaměstnanců a to plně v souladu s teoretickým ukotvením problematiky v kapitole 3.3, která se fluktuací a jejím měření věnovala.

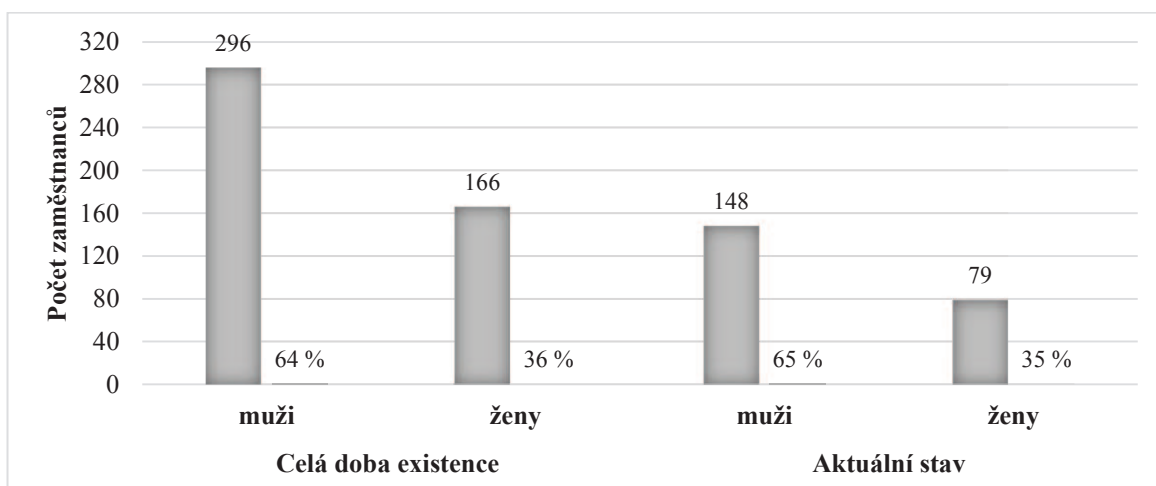
Průzkum doplní rozhovory s personalisty a s odcházejícími zaměstnanci. Tyto doplňující metody pomohou přesněji pochopit důvody fluktuace ve sledovaném podniku a přesněji definovat možnosti řešení dané problematiky.

Cílem průzkumu je definování fluktuace zaměstnanců podniku OBAL, s.r.o., zjištění jejich příčin a v další části práce navrhnout řešení problematiky.

Vzhledem k tomu, že sledovaný podnik dané výpočty neprovádí, tak daný cíl doplňuje otázka: Pokud firma neprovádí výpočty, které jsou potřebné k přesnému stanovení míry fluktuace a personalisté jen fluktuaci v podniku ve výši 40 % odhadují, odpovídá tento jejich odhad statistickým údajům, které podnik uchovává?

#### 4.2.1 Základní přehled o zaměstnancích

Potřebná data byla získána z personálního oddělení sledované společnosti. Základní přehled o zaměstnancích podniku lze začít rozdělením pracovníků dle pohlaví. Z tohoto hlediska podnik zaměstnává méně žen, než mužů. Aktuální procentuální rozložení je v poměru 35 % žen k 65 % mužů. Jedná se o poměrně stálý stav, jak je vidět na obrázku 4.1. Tedy stav za celou dobu existence podniku a stav aktuální.

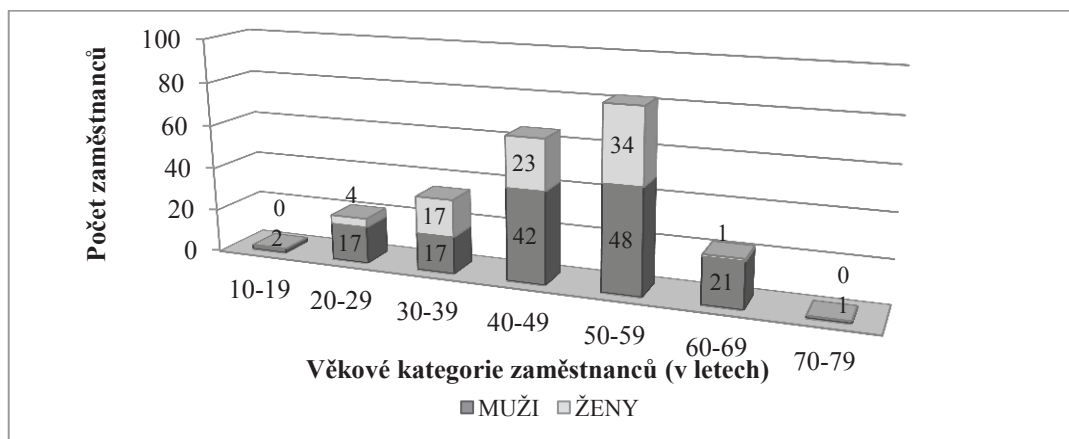


Obrázek 4.1 Rozložení zaměstnanců společnosti OBAL, s.r.o. dle pohlaví

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

Podnik zaměstnává pracovníky ve věkovém rozložení, které odpovídá věkovému rozložení populace v regionu (obrázek 4.2). Nejvíce je tedy zaměstnanců ve věku 50-59 let

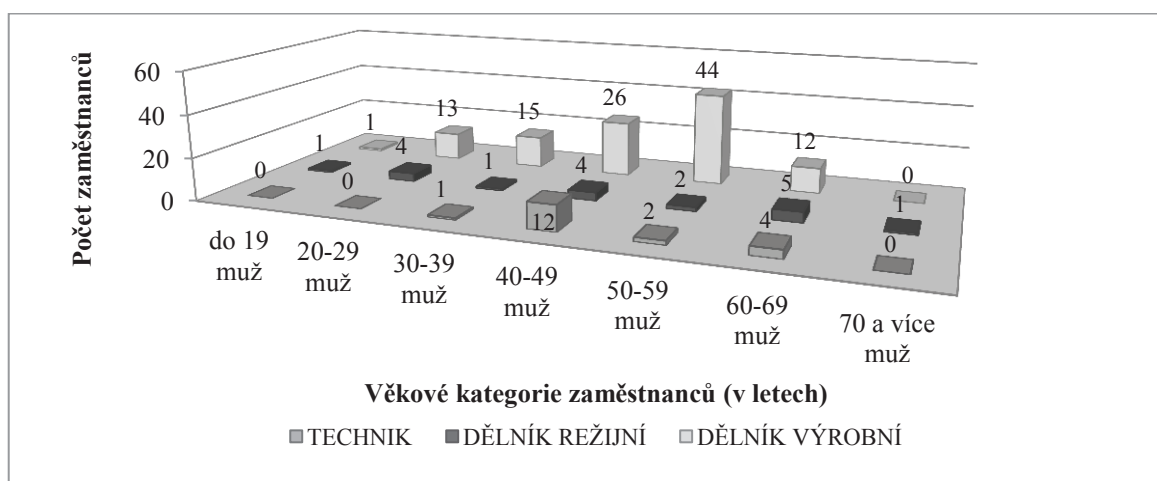
(druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců je ve věku 40-49 let), naopak nejméně zaměstnanců je ve věku 70-79 let a do 19 let věku. Nejsilnější dvě věkové kategorie jsou zastoupeny mezi zaměstnanci podniku z celkem 64,8 %.



**Obrázek 4.2 Aktuální věkové rozložení stávajících zaměstnanců společnosti OBAL, s.r.o.**

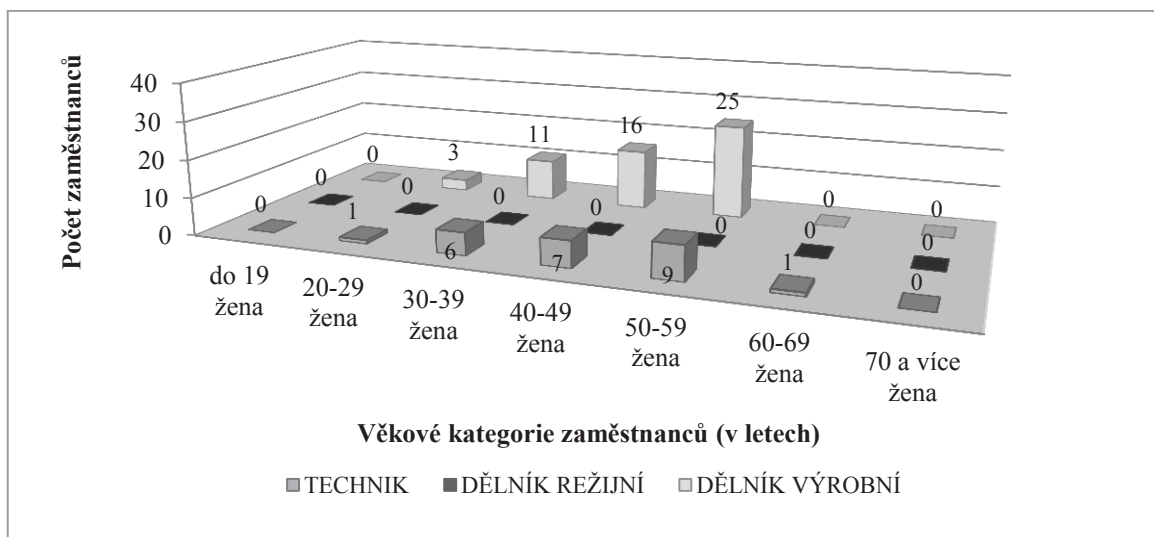
Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

Z hlediska pracovních pozic rozlišuje podnik jen tři kategorie – dělník režijní, dělník výrobní a technik. Na základě tohoto členění lze pracovníky porovnat následovně (obrázky 4.3 a 4.4).



**Obrázek 4.3 Věkové rozložení zaměstnanců společnosti OBAL, s.r.o. dle pracovního zařazení - MUŽI**

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.



**Obrázek 4.4 Věkové rozložení zaměstnanců společnosti OBAL, s.r.o. dle pracovního zařazení - ŽENY**  
Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

V závislosti na základním rozdělení pracovníků dle pohlaví je zřejmé, že muži zaujímají více pozic ve všech věkových kategoriích. Ženy jsou naopak soustředěny především do středových tří kategorií, což odpovídá u sledované firmy věkové skupině 30 - 59 let. Zajímavá je situace v technických pozicích. Techniků mužů je nejvíce ve věku 40 - 49 let. Celkem dvanáct. Ženy technici jsou ve věkovém rozvrstvení rovnoměrněji zastoupeny a v jednotlivých věkových kategoriích 30 až 59 let je jejich zastoupení téměř vyrovnané. Důvody, proč k této nerovnováze dochází lze hledat v několika faktorech. Jednak je to samozřejmě plat – s rostoucí kvalifikací, která je potřeba pro uplatnění v pozici technika, rostou pracovní příležitosti. Jedinci si vybírají zaměstnání na základě platu a osobních preferencí. V případě žen, které se obvykle ve věku 30 - 50 let starají o své děti, je možné spatřovat osobní preference v pracovní době, vzdálenosti dojíždění a snaze zajistit si stabilní práci. Tyto důvody mohou dokonce převážit i nad poskytovanou výší platu. U žen ve vyšším věku potom dochází jednak ke kopírování stereotypů z předchozích let a také k potřebě zabezpečit své nebo partnerovy rodiče a ženy tedy opět mají více osobních motivací práci neměnit. Naopak muži jsou ochotni častěji více riskovat, mohou tedy mít vyšší tendence rozhodovat se jen na základě nabízené mzdy i za cenu vyšší časové náročnosti nebo hledat zaměstnání, které je více uspokojí svojí pracovní náplní. Ženy jsou více konzervativní a staví potřeby své rodiny často nad potřeby vlastní.

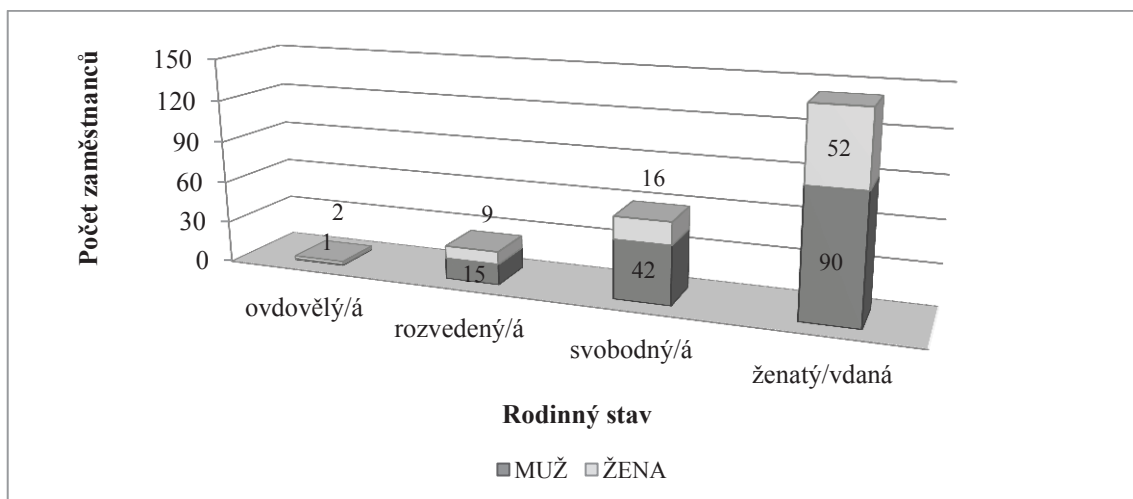
Největší profesní zastoupení mezi zaměstnanci mají dělníci výrobní. Tento stav je dán potřebami podniku, který má k dispozici největší počet pracovních pozic pro dělnické

profese. Rozdíl mezi dělníkem výrobním a dělníkem režijním je v podstatě jen v jeho náplni práce. „Výrobními dělníky přitom rozumíme ty manuální pracovníky, kteří se bezprostředně účastní na výrobním procesu, tedy na přidání hodnoty na zpracovaném materiálu či polotovaru, a tato hodnota je změřitelná. Tím se liší od tzv. režijních dělníků, kteří se podílejí na vytváření podmínek pro výrobu v podnicích. Zabezpečují chod výroby po technické (nikoliv po organizační) stránce – opravami a udržováním strojního vybavení i drobných a krátkodobých předmětů, rozvodem energie, vnitropodnikovou dopravou atd. U režijních pracovníků je tedy – na rozdíl od výrobních dělníků – obtížné exaktně prokázat podíl přidané hodnoty na konkrétním výrobku; režijní náklady jsou totiž společné pro více výrobků nebo výkonů.“<sup>61</sup>

Z dalších statistických údajů podniku OBAL, s.r.o. lze získat přehled o zaměstnancích z hlediska jejich rodinného stavu (obrázek 4.5). Ve sledovaném podniku pracuje největší počet ženatých zaměstnanců (a vdaných zaměstnankyň), přičemž toto číslo také ve velkém počtu doplňují svobodní zaměstnanci. Procentuálně jsou zaměstnanci s rodinným statutem ženatý/vdaná zastoupeni z 62,6 %, kdežto svobodných je 25,6 %. Tento stav není nijak překvapivý. Jednak lze říci, že plně kopíruje jak demografickou křivku zaměstnanců společnosti, tak klasický vývoj života jedince ve společnosti. Nejméně zaměstnanců společnosti je ve věku, kdy je obvyklé být svobodný – tedy ve věku do cca 30 let. Následuje věkové období, kdy je obvyklé být ženatý/vdaná a popřípadě i rozvedený/rozvedená. Situaci doplňují tři jedinci, kteří jsou ovdovělí, k čemuž může dojít nepříznivou osobní situací nebo, což bývá obvyklejší, ke konci životního cyklu. Fakt, že nejvíce zaměstnanců společnosti je ženatých/vdaných také může vypovídat o snaze této skupiny zabezpečit své rodiny, podílet se na životním a sociálním standardu rodiny a snaze financovat potřeby svých dětí. V případě rozvedených jedinců (hlavně ženy), kteří mají ve své péči nezletilé děti, může být tato péče a starost velmi zavazující pro setrvání v pracovním poměru. Takoví jedinci obvykle nemají zázemí a případné úspory pro překlenutí doby, po které by si našli nové zaměstnání a mají tedy velmi vysokou motivaci setrvat v zaměstnání.

---

<sup>61</sup> HRADECKÁ, Irena. Výrobní dělníci, industriální vztahy a sociální politika: základní orientace a postoje. *Sociologický časopis XXXI* [online]. 4/1995, 486 s. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/20870011-Z-empirickyh-vyzkumu.html>



**Obrázek 4.5 Rozložení zaměstnanců společnosti OBAL, s.r.o. dle rodinného stavu**

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

#### 4.2.2 Míra fluktuace

Pro stanovení fluktuace bude využita metoda pro výpočet „míry fluktuace“ (MF):<sup>62</sup>

$$MF = \frac{CPZ \text{ (kteří z podniku odešli během určitého období)}}{PPPZ \text{ (za totéž období)}} \cdot 100 (\%)$$

CPZ – celkový počet zaměstnanců

PPPZ – průměrný přepočtený počet zaměstnanců

Personální oddělení podniku OBAL, s.r.o. poskytlo údaje o počtu zaměstnanců za jednotlivé roky od jeho založení v roce 2013, jak ukazuje tabulka 4.2. Je nutné ovšem podotknout, že z poskytnutých údajů nelze míru fluktuace přesně stanovit, protože sdělený počet zaměstnanců v daném roce je vždy kumulativní a podnik nesleduje počet zaměstnanců v určité časové okamžiky, což je pro výpočet míry fluktuace podstatné. Proto jedním z návrhů této práce na řešení fluktuace bude vypracování metodiky pro její přesné stanovení a sledování, aby mohlo vedení podniku analyzovat průběžnou MF a tím docílit plnění stanoveného cíle, který spočívá v jejím snížení pod hranici 18 procent do poloviny roku 2020. Nyní alespoň pro přibližný odhad míry fluktuace může posloužit aktuální stav

<sup>62</sup> MORRELL, K., J. LOAN-CLARKE and A. WILKINSON. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover [online]. 2001. *International Journal of Management Reviews* 3 (3). 66 s. ISSN 1460-8545.

zaměstnanců sledované společnosti, který činí 227 osob (tento údaj bude použitý místo PPPZ).

**Tabulka 4.2 Počet zaměstnanců v podniku OBAL, s.r.o.**

<b>Rok</b>	<b>Počet zaměstnanců (kumulativně)</b>	<b>Počet zaměstnanců, kteří opustili podnik v daném roce</b>
2013	247	37
2014	297	69
2015	320	84
2016	294	75

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

Z poskytnutých dat a podle výše uvedeného vzorce by odhad míry fluktuace za rok 2016 vycházel následovně:

$$\text{odhad MF} = \frac{75}{227} \cdot 100 = 33,04 \%$$

Výpočet ukazuje, že odhad míry fluktuace v podniku OBAL, s.r.o. nedosahuje výše, která byla personalisty v úvodních debatách pouze odhadována (40 %) a svůj odhad nadhodnocují. Je však zřejmé, že výše fluktuace je přesto velmi vysoká a překračuje odbornou literaturou udávanou zdravou míru, tedy 5-7 %, respektive 10 %.<sup>63</sup> Společnost byla v roce 2013 založena a začala znovu vyrábět v závodě, ve kterém byla přerušena na několik měsíců výroba. V roce 2014 pak výrazně investovala do oprav strojů, které jsou potřeba pro výrobu.<sup>64</sup> Je tedy poměrně pravděpodobné, že nedošlo k investicím do lidských zdrojů, protože většinu zdrojů firma investovala do funkčnosti strojního vybavení.

Pro pochopení problematiky je ovšem potřeba uvážit i další faktory, které mají na fluktuaci vliv. Tady může situaci dokreslit i celková situace zaměstnanosti v okrese, ve kterém sledovaná firma sídlí (tabulka 4.3). Jedná se bohužel o okres, který z hospodářského hlediska není nijak prosperující. Počet obyvatel zde pozvolna klesá a průměrný věk obyvatelstva je poměrně vysoký. V roce 2013, tedy v době, kdy sledovaná firma začala svoji výrobu, byla v daném okrese nezaměstnanost téměř 11 %. Do roku 2014

<sup>63</sup> HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [on-line]. HR MONITOR [17.4.2013]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

<sup>64</sup> Účetní závěrka společnosti za rok 2014.

se však situace změnila – mírně stoupl počet průmyslových podniků a také počet volných pracovních míst. Mírně také poklesla nezaměstnanost na 9,55 %, tedy téměř o jeden a půl procentního bodu. Pozvolna se tedy začaly zlepšovat podmínky na pracovním trhu a nespokojení zaměstnanci mohli vycítit možnost změnit zaměstnání. V roce 2015 se již projevila zlepšující se ekonomická situace. Nezaměstnanost dále poklesla na 7,32 % a počet volných pracovních pozic zaznamenal dost vysoký nárůst.

**Tabulka 4.3 Výběr statistických ukazatelů okresu sídla firmy OBAL, s.r.o.**

Ukazatel	Rok		
	2013	2014	2015
Počet obcí	36	36	36
Počet obcí se statutem města	3	3	3
Počet obyvatel (k 31. 12.)	70 621	70 288	69 940
Průměrný věk mužů (roky)	40,5	40,7	40,9
Průměrný věk žen (roky)	43,6	43,9	44,1
Podíl obyvatel ve věku 65 a více let (%)	18,0	18,8	19,5
Evidovaní uchazeči o zaměstnání	5 470	4 696	3 570
z toho dosažitelní (%)	96,4	96,7	95,7
z toho občané se zdravotním postižením (%)	10,6	12,0	14,9
z toho absolventi (%)	4,7	4,5	3,9
z toho osoby s délkou evid. nad 12 měsíců (%)	46,0	48,5	46,3
Volná pracovní místa	215	398	636
Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo	25,4	11,8	5,6
Podíl nezaměstnaných osob (%)	10,92	9,55	7,32
Ekonomické subjekty celkem (podle RES)	15 159	15 006	15 096
Průmysl celkem (%)	13,4	13,6	13,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ<sup>65</sup>

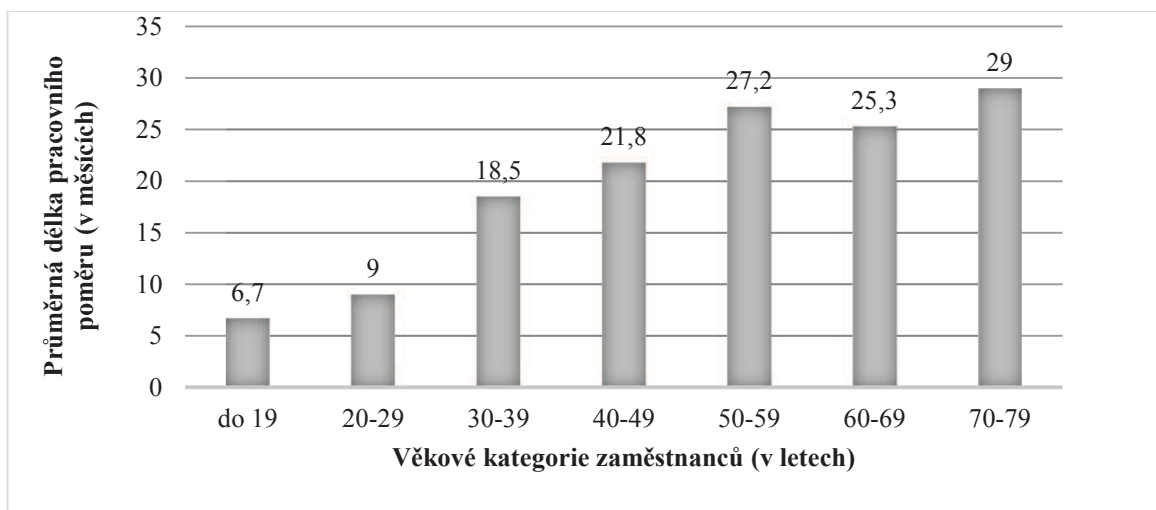
Z hlediska konkurence je však sledovaný podnik v podstatě jediným velkým zaměstnavatelem v místě svého sídla. Druhý podnik, který v dané obci sídlí, je zaměřený na těžební a pěstební činnost, nikoli na průmysl. Je ale nutné uvážit, že sledovaná společnost OBAL, s.r.o. zaměstnává poměrně značný počet dělnických profesí, pro které je migrace i do jiného oboru poměrně snadná a nevyžaduje výrazné investice v podobě přeškolení či studia pro změnu oboru. Na druhou stranu, práce v oblasti těžebního a především pěstebního průmyslu je velmi často sezónní prací a proto je nevhodná

<sup>65</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [on-line]. ČSÚ [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/casove-rady-za-jednotlive-spravni-obvody-orp>



pro člověka, který hledá stálý pracovní poměr. Také je třeba poznamenat, že tato druhá firma působící ve stejné obci, jako firma OBAL, s.r.o. disponuje jen 16 zaměstnanci,<sup>66</sup> a proto ji nelze považovat za významného konkurenta na trhu pracovních sil. Odcházející zaměstnanci tedy pravděpodobně volí dojíždění za prací, nebo naopak hledají práci v místě svého bydliště, pokud do firmy OBAL, s.r.o. dojížděli.

Existují i rozdíly mezi průměrnou délkou zaměstnanosti a věkovou skupinou zaměstnanců (obrázek 4.6). Ukazuje se, že nejdelší průměrný pracovní poměr vykazují zejména starší pracovníci ve věku od 40 do 79 roků. Naopak nejnižší průměrnou délku pracovního poměru vykazují mladí pracovníci do 29 roků. Rozdělení podle pohlaví přináší zajímavé zjištění. Obecně vyšší stabilitu než muži mají ženy pouze ve věku 50-59 let. U ostatních věkových kategoriích jsou ženy zaměstnané u společnosti OBAL, s.r.o. v průměru kratší dobu, než muži. To může být dáno obecně horší uplatnitelností na trhu práce ve věkové kategorii 50 let a více, nicméně tento trend postihuje muže i ženy. Je tedy zřejmé, že v této věkové kategorii si ženy snaží udržet práci více, než muži. Pravděpodobně to je proto, že si své situace jsou více vědomy a mnohem méně jsou ochotny riskovat.



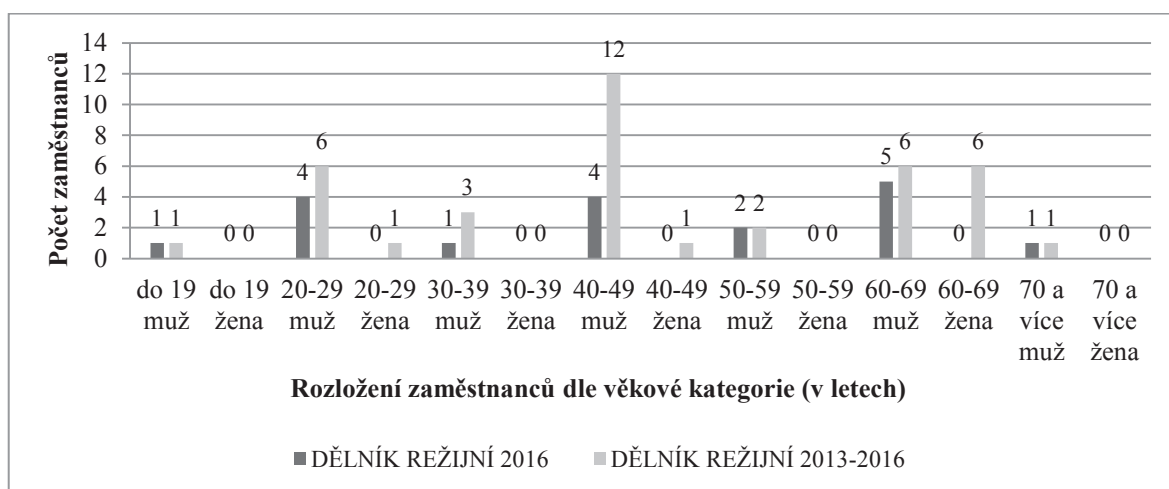
**Obrázek 4.6** Výběr statistických ukazatelů délky pracovního poměru v závislosti na věkové kategorii

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

Porovnat v rámci analýzy je vhodné i fluktuaci v rámci věkových a pracovních kategorií. V tomto porovnání vykazuje nejvyšší míru fluktuace skupina dělníků režijních

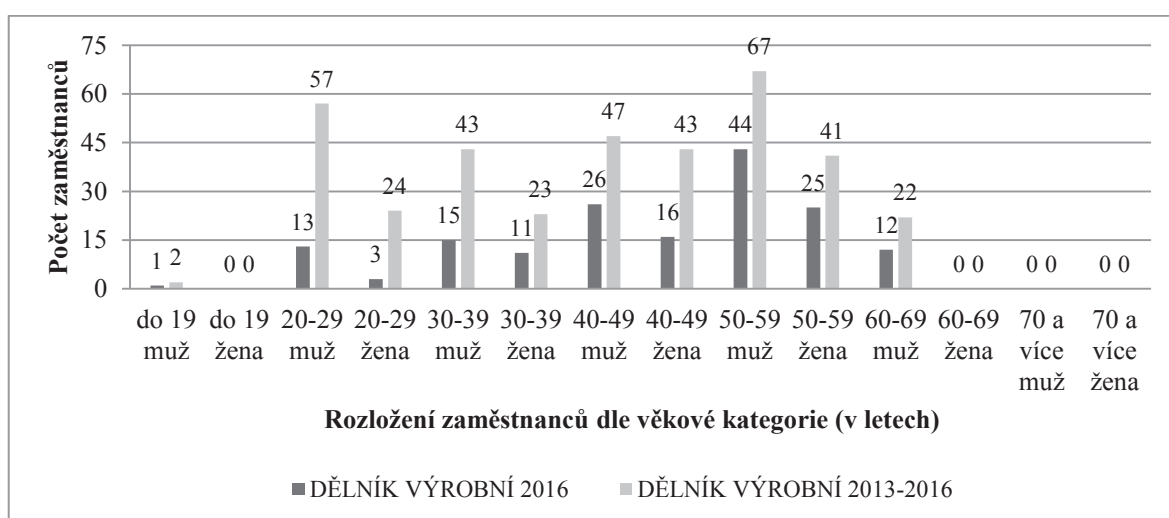
<sup>66</sup> Účetní závěrka společnosti. [on-line]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44563200&subjektId=513721&spis=967943>

(muži) ve věkové kategorii 40-49 let. Fluktuace u žen je v této pracovní kategorii minimální. Ojedinelé případy jsou navíc vysvětlitelné přirozeným procesem – tedy odchody na mateřskou dovolenou ve věkové kategorii 20-29 let a odchodem do důchodu ve věkové kategorii 60-69 let (obrázek 4.7). Režijní dělníci jsou ve sledovaném podniku zařazeni do této kategorie z povahy své pracovní činnosti (tedy spíše obhospodařovací profese, jako je logistika, uklízečky, vrátní, energetika). Nelze ale vyvozovat závěry z takto definované fluktuace bez porovnání s dalšími dělníckými pracovními místy, tedy s dělníky výrobními (obrázek 4.8).



**Obrázek 4.7 Fluktuace režijních dělníků**

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.



**Obrázek 4.8 Fluktuace výrobních dělníků**

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

Graf pro zobrazení fluktuace výrobních dělníků ukazuje, že rozdíly mezi muži a ženami jsou menší, než se původně zdálo. Vzhledem k tomu, že graf ukazuje rozdíl opticky, tabulka 4.4 zobrazuje procentuální přepočtení změny pracovníků v jednotlivých kategoriích.

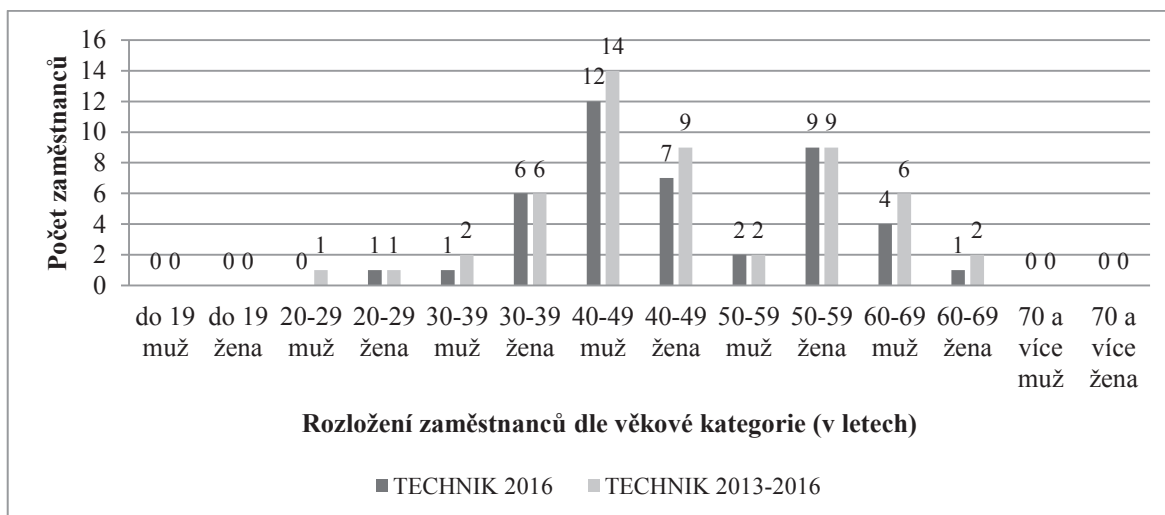
**Tabulka 4.4 Fluktuace výrobních dělníků – procentní změna v počtu pracovníků dle věkové kategorie**

<b>Věkové kategorie (v letech)</b>	do 19 muž	do 19 žena	20-29 muž	20-29 žena	30-39 muž	30-39 žena	40-49 muž	40-49 žena	50-59 muž	50-59 žena	60-69 muž	60-69 žena	70 a více muž	70 a více žena
<b>Dělník výrobní - změna v %</b>	50	0	77,2	87,5	65,1	52,2	44,7	62,8	34,3	39	45,5	0	0	0

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

Nejmenší fluktuaci tedy vykazují výrobní dělníci muži ve věkové kategorii 50-59 let. Naopak nejvyšší fluktuaci vykazují ženy ve věku 20-29 let, nicméně tato kategorie je zatížena odchody v rámci běžné demografické situace – odchody na mateřskou dovolenou. Druhá nejvyšší fluktuace pracovníků je ve stejné věkové skupině mužů. Sice se jedná o procentní změnu pracovníků, ale i fyzická změna tomuto údaji odpovídá, kdy z počtu 57 výrobních dělníků, kteří byli zaměstnáni v podniku od jeho vzniku, zůstalo aktivních pouze 13 mužů. Naopak u věkové kategorie do 19 let je vidět jisté zkreslení, kdy 50 % úbytku pracovníků odpovídá fyzicky pouze 1 osoba.

U technických pracovníků je fluktuace minimální (obrázek 4.9) a není ji tedy potřeba výrazně řešit. Situace může být dána jednak výrazně menším počtem technických pracovníků, který představuje menší statisticky řešitelný vzorek s menšími výkyvy a pak také samozřejmě vyšším dosaženým vzděláním, které s sebou může nést vyšší sklon k odpovědnosti, ale také vyšší schopnost řešit případné problémy či spory jiným způsobem, než okamžitým odchodem ze zaměstnání, popřípadě vyšší schopnost komunikace a vyjednávání pracovních podmínek.



**Obrázek 4.9** Fluktuace techniků

Zdroj: Data podniku OBAL, s.r.o.

#### 4.2.3 Index stability

Teoretická část práce zmiňovala i další pohledy na fluktuaci zaměstnanců ve firmě, mezi nimi i takzvaný index stability (IS):<sup>67</sup>

$$IS = \frac{PZ \text{ (kteří jsou v podniku zaměstnáni déle, než rok)}}{PZ \text{ (zjištěný před rokem)}} \cdot 100 (\%)$$

PZ – počet zaměstnanců

Bylo uvedeno, že tento index hodnotí ochotu zaměstnanců zůstat v podniku dlouhodobě, ovšem jeho využití není například vhodné v podnicích, které jsou orientovány spíše na krátkodobé pracovní příležitosti.

Z dat, která personální oddělení dodalo, nebylo možné vyčíst potřebné údaje pro výpočet indexu stability, stejně jako tomu bylo při stanovení přesné výše fluktuace v rámci kapitoly 4.2.2, protože podnik nezná k určitému časovému okamžiku průběžné údaje o celkovém počtu zaměstnanců, kteří jsou v zaměstnání déle, než jeden rok. Personální oddělení je schopné pouze vyčíslit počet zaměstnanců, kteří každý rok opustí zaměstnání a z těchto odchozích zaměstnanců počet, kteří byli ve firmě déle, než rok.

<sup>67</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 317 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Nesleduje však další průběžné statistiky o počtu zaměstnanců k určitému dni v roce a ani o počtu pracovníků, kteří jsou k tomuto dni ve firmě zaměstnáni déle, než jeden rok.

Lze konstatovat, že v případě, kdyby podnik měl potřebná data k dispozici, že by se zřejmě projevilo zkreslení za rok 2013, ve kterém společnost zahájila svoji činnost. Index stability by proto měl za tento rok zkreslenou vypovídající hodnotu, jelikož první zaměstnanci byli schopni dosáhnout na pracovní poměr delší, než jeden rok, až v polovině roku 2014. Lépe vypovídající by tedy byl IS stanovený z potřebných údajů za následující roky. Proto v rámci návrhů této práce bude i vypracování metodiky pro možnost přesného stanovení indexu stability, aby jeho úroveň mohl podnik sledovat a zároveň průběžně kontrolovat plnění cíle, který spočívá v dosažení hodnoty IS alespoň na úroveň 90 procent<sup>68</sup> do stejného termínu, který byl vedením společnosti určen pro snížení fluktuace (polovina roku 2020).

#### **4.3 Fluktuace očima zaměstnanců**

Analýzu fluktuace ve sledované firmě lze doplnit o názory odcházejících zaměstnanců. Dotazováním mezi zaměstnanci byli vytipováni čtyři, kteří aktuálně podnik opouštějí, případně již opustili. S nimi byly vedeny rozhovory směřující k podchycení nejen důvodů fluktuace, ale i osobního přístupu k zaměstnání a k zaměstnavateli. Samozřejmostí byla podmínka zaručení naprosté anonymity těchto osob. V následujícím textu proto budou uvedeni jako „zaměstnanec A“, „zaměstnanec B“, „zaměstnanec C“ a „zaměstnanec D“.

Rozhovory neměly pevně stanovený řád, nicméně jako vodítko sloužil soubor otázek, který je uveden v příloze č. 3. Rozhovory byly vedeny za účelem zjištění jednak osobní situace dotazovaných, tak i ke zjištění důvodů odchodu ze zaměstnání ve sledované společnosti.

- **Zaměstnanec A**

Jedná se o výrobního dělníka, který v podniku pracuje osm měsíců. Do zaměstnání dojíždí, cesta mu trvá maximálně 30 minut a stojí ho cca 15 korun za jednu cestu, tedy 30

---

<sup>68</sup> Informace poskytnutá společností OBAL, s.r.o.

korun denně, měsíční náklady jsou závislé na počtu směn a délce měsíce, ale zhruba se jedná o 600-700 korun.

Z podniku odchází, protože si našel práci v místě svého bydliště. Tato práce není významně lépe placená, ušetří mu však finance za dojíždění, ačkoli cesta do práce bude pěšky trvat přibližně stejně, jako dojíždění do sledovaného podniku. Se změnou zaměstnání očekává především změnu v pracovní rutině a změnu kolektivu. Se současným kolektivem nemá výrazné problémy, necítí však ani významně přátelské vztahy. Jak sám říká, dospěl k názoru, že je čas na změnu. Jeho předchozí pracovní zkušenosti významné nejsou. Byl často veden na ÚP a před prací ve sledovaném podniku měl jen dva další zaměstnavatele. Jeho vnímání situace je takové, že nemá pocit, že střídá pracovní pozice často. Naskytla se mu lepší příležitost, tak odchází. Na cílený dotaz na to, zda přemýšlel o změně z hlediska dlouhodobější perspektivy – tedy zda by měl vyšší šance na postup ve sledované společnosti nebo zda má tyto vyhlídky vyšší u nového zaměstnavatele – neumí odpovědět. Zjevně v dlouhodobějším horizontu neuvažoval.

U nového zaměstnavatele pracuje kamarád a řekl mu, aby tam šel pracovat také. Zaměstnanec A nemá vlastní rodinu a změnu zaměstnání s nikým nekonzultoval. Celkové rozhodnutí o změně zaměstnání od první úvahy zabralo asi měsíc.

Při výstupním pohovoru personalistům uvedl, že má nové zaměstnání v místě bydliště.

**ZHODNOCENÍ:** Personalisté získají od pracovníka A pravý důvod výpovědi, avšak bez souvislostí, které mohou být podstatné. Úplné zjištění by mohlo vést personalisty k úvahám nad možností vzdělávat zaměstnance v analytickém myšlení, schopnosti zvažovat alternativy a být více odpovědný ke svému životu.

- **Zaměstnanec B**

Výrobní dělník, který pracuje u sledované firmy 2,5 měsíce a je stále ve zkušební lhůtě. Do zaměstnání dojíždí vlastním vozem, cesta mu zabere asi 20 minut. Náklady na cestu nepočítal, jezdí sám (nikoho nevozí, ani se nikým nenechává vozit), přestože zná zaměstnance, kteří jeho směrem jezdí.

Nemá vlastní rodinu. Odchází, protože se na odchodu dohodl se zaměstnavatelem – některé směny, zejména noční, mu často nevyhovovaly, a tedy na ně nedorazil. Zaměstnavatel s tím měl problém. Věděl, že zaměstnání je v nepřetržitém provozu, ale až

když začal ve sledovaném podniku pracovat, zjistil, jak moc ho takový provoz omezuje. Často měl mít noční směnu v době, kdy měl jiné aktivity. Někdy i na směnu dorazil, ale nemohl ji dokončit. Přesné důvody nepopisuje. Předchozí pracovní zkušenosti má zatím jen brigádní a krátkodobé, přestože od ukončení vzdělávání uteklo téměř pět let.

Dle informací zaměstnance B by tento zaměstnanec rád pracoval, protože by se zlepšila jeho finanční situace. Na druhou stranu ho zaměstnání obírá o čas, který může věnovat činnostem, které mu také přinášejí finance (opět nespecifikováno přesně – občas mu kamarádi zajistí příjem za nějakou pomoc).

Vzhledem k ukončení zaměstnání na přání zaměstnavatele pohovor k výstupu s personalistou neproběhl.

**ZHODNOCENÍ:** Zaměstnanec budí dojem člověka, který staví svoji zábavu a kamarády nad povinnosti. Jedná se o psychicky nevyzrálého jedince, se kterým je těžké dlouhodobě pracovat. Personalisté znají pravý důvod odchodu vzhledem k okolnostem a podnětu k odchodu ze strany sledované společnosti.

#### • **Zaměstnanec C**

Žena, byla zaměstnána ve sledované společnosti 15 měsíců na pozici výrobního dělníka. Aktuálně je ve složité životní situaci, protože se rozvádí a má pětileté dítě. Při směnném provozu nebyla sama schopna zajistit odpovídající péči o dítě – nemá nikoho, kdo by dítě mohl hlídat v případě odpoledních a nočních směn.

Do práce ve sledované firmě dojížděla, cesta jí trvala asi dvacet minut, náklady na cestu byly do padesátikoruny denně (tj. v průměru 25 korun na jednu cestu). Odešla k novému zaměstnavateli, kde si finančně mírně pohoršila. Nicméně u nového zaměstnavatele získala výhodu jen ranních směn, proto je pro ni aktuálně tato změna lepší. Uvažuje, že ve chvíli, kdy bude dítě více samostatné nebo bude k dispozici někdo, kdo by mohl případně část povinností spojených s péčí o dítě převzít, mohla by se do sledované firmy vrátit (nebo bude hledat zaměstnání s vyšším příjmem).

Změnu svého zaměstnání konzultovala jednak s personálním oddělením (zjišťovala možnost pouze ranních směn) a pak také se svými rodiči (jejich zdravotní stav ale neumožňuje pravidelnou péči o vnuka). I kdyby si však zajistila péči o svého syna, neměla by šanci získávat poskytované výhody, které byly podmíněny minimální absencí – děti

jsou často nemocné a návštěvy lékaře také nejde často odložit či přesunout. I tuto skutečnost tedy zvažovala a poměrně sledovanou zaměstnankyni trápila, protože ji nepovažuje za správnou. Chápe, že je to tak nastaveno pro ochranu zaměstnavatele a jako motivace pro zaměstnance – ale poukazuje na to, že ženy s dětmi mají jiné postavení, kdy svoji absenci nemohou často ovlivnit.

Před těhotenstvím pracovala tato zaměstnankyně od doby ukončení vzdělávání, do odchodu na mateřskou dovolenou u jednoho zaměstnavatele – tedy měla relativně dlouhodobý pracovní poměr.

Vzhledem ke konzultacím výstupní pohovor neproběhl, respektive proběhl průběžně dříve a personální oddělení má informace o důvodech odchodu ze sledované firmy.

ZHODNOCENÍ: personalisté znají pravý důvod odchodu zaměstnance, protože možnosti byly konzultovány ještě před podáním výpovědi. Nabízí se možnost do budoucna zvážit realizaci opatření, která budou myslet na podobné situace.

#### • **Zaměstnanec D**

Muž, zaměstnaný na pozici režijního dělníka po dobu 3 měsíců, předchozí pracovní pozice u téhož zaměstnavatele, tedy ve sledované firmě, na pozici výrobního dělníka po dobu čtyř měsíců. Změna pracovní pozice proběhla na vlastní žádost zaměstnance D. Jeho názor tehdy byl, že změna pracovní pozice mu přinese z jeho pohledu zajímavější práci a především změnu nadřízeného, se kterým si více rozumí. Bohužel však tento nadřízený pracovník asi po měsíci od této změny dlouhodobě onemocněl a sledovaný zaměstnanec má na pracovišti s novým nadřízeným spory, přes které se neumí přenést. Myslí si, že směny nejsou dobře rozvrhovány, že je po něm vyžadováno více práce než po jiných a to za stejnou finanční odměnu, kdy mu jsou navíc vytýkány prohřešky, za které nemůže, nebo které neovlivní.

S personálním oddělením svoji nespokojenost s nadřízeným nekonzultoval. Nemá pocit, že by to vedlo k uspokojivému konci. Naopak má za to, že by se mu nadřízený více mstil.

Do zaměstnání u sledované firmy dochází pěšky, protože bydlí přímo v místě sídla firmy. Nové zaměstnání nemá – má zatím jen domluvenou brigádu u firmy, která také sídlí v obci jeho bydliště. Neuvažuje o perspektivě v budoucnosti. Má rodinu – manželku a dvě



děti. Manželka právě ukončila mateřskou a nastupuje do zaměstnání, které je poměrně dobře placené – zaměstnanec D tedy bude více s dětmi a zajistí provoz domácnosti, zatímco manželka bude v práci. Finančně si jeho rodina polepší, ale jen díky příjmu manželky. I tak to zaměstnanec D neřeší, protože vztahy na pracovišti jsou podle něj podstatné. Nechce pracovat tam, kde se mu nelíbí a kde mu někdo stále něco vytýká.

Výstupní pohovor s personálním oddělením zatím neproběhl, podle slov zaměstnanec D uvede jako důvody odchodu nutnost starat se o děti v době manželčiny nepřítomnosti. Spory s nadřízeným nezmíní a to především z toho důvodu, že nemá pocit, že by to k něčemu bylo. Navíc již výpověď podal a firma bude stejně více věřit pracovníkovi na vyšší pozici než obyčejnému dělníkovi.

**ZHODNOCENÍ:** Personalisté neznají vždy pravý důvod výpovědi. Pravděpodobně nějaké informace o problémech souvisejících s danou osobou mají, nicméně důvod, který uvede je poměrně logický a možná nebude dále zkoumán. Přitom pro personální oddělení by mělo být podstatné, zda problémy s daným vedoucím má jen tento zaměstnanec, nebo více zaměstnanců. Bylo by potřeba zkoumat, zda si daní lidé jen lidsky „nesedlí“, zda je zaměstnanec D osobnostně konfliktní, nebo zda je problematický daný nadřízený pracovník. Na základě takových zjištění by pak bylo vhodné zavést takové opatření, které by například vedlo k zamezení odchodu dalších pracovníků, pokud by byl opravdu problém na straně nadřízeného pracovníka.

#### **4.4 Shrnutí kapitoly**

Analýza fluktuace v podniku OBAL, s.r.o. byla provedena z dat, která jsou ve firmě dostupná – tedy z vlastních údajů o zaměstnancích, z veřejně dostupných informací (databáze Českého statistického úřadu, databáze příslušného ÚP atd.), a dále na základě rozhovorů s odcházejícími pracovníky, s vedoucím personálního oddělení, s účetní sledovaného podniku, a s vedením společnosti. Je nutné uvést, že sledovaná firma přesto, že by mohla mít veškeré potřebné podklady k dispozici, tak podrobnější analýzu fluktuace zpracovanou nemá. Personalisté pouze míru fluktuace v podniku odhadují, a to velmi nadhodnoceně. Sami ji odhadují ve výši 40 %, provedená analýza však ukázala, že fluktuace je ve firmě obecně nižší, přibližně 30 procent. Tato míra fluktuace je nicméně jen přibližným odhadem autora práce, která vychází ze získaných dat. Přesto je fluktuace vysoko nad doporučenou mírou, kterou připouští literatura. Firma je bohužel ovlivněna

i svým sídlem, které je v okrese ČR s vysokou nezaměstnaností a také tím, že sídlo je v obci s velmi malým počtem obyvatel a tedy v podstatě všichni zaměstnanci jsou nuceni do svého zaměstnání dojíždět. Nevýhodou je například i umístění regionu uvnitř ČR. V případě pohraničního regionu by bylo možné řešit nedostatek volných pracovních pozic i zaměstnáváním pracovníků ze sousední země, to však není pro tento region aktuální.

Pohled na jednotlivé pracovní pozice a jejich rozbor ukazuje, že největším problémem podniku je fluktuace dělnických profesí, které navíc v podniku tvoří významnou a převažující složku zaměstnanosti. Relativně nejstabilnější je část zaměstnanců nad 40 let se statusem ženatý/vdaná, naopak nejméně stabilní a s velmi vysokou fluktuací je věková skupina 20-29 se statusem svobodný(á). Tyto poznatky v plném rozsahu potvrzují závěry získané rešerší odborné literatury. Je tedy nutné zaměřit se obecně na kategorii výrobních dělníků, jako na tu část zaměstnanců, kteří tvoří významnou skupinu ovlivňující fluktuaci ve sledované společnosti a pokud to bude možné, tak věnovat více pozornosti mladším a svobodným zaměstnancům.

Personální strategie podniku se zdá být nastavena konkurenceschopně. Firma nabízí dostatek benefitů, které jsou cíleny také na dlouhodobost zaměstnání (stabilizační příspěvek při době zaměstnání delší, než rok) a na pracovní výkon (příspěvky a odměny vázané na nízkou absenci). Vyzdvihnout lze zřízení bezplatné telefonní linky, na které se mohou zájemci o zaměstnání informovat o možnostech získání pracovního místa. Za úvahu by stála větší podpora mladších ročníků (bezplatné masáže nejsou to, co by mladí zaměstnanci upřednostnili například před možností návštěvy bazénu nebo fitcentra).

Personalisté s odcházejícími zaměstnanci podstupují výstupní rozhovory, jejich výsledek je však zakládán do osobní složky zaměstnance a není s ním dále výrazně pracováno ve vzájemných souvislostech. Práce personálního oddělení je navíc tříštěna – její vedoucí je také ekologem podniku a má na starost i bezpečnost práce, a proto jeho pracovní náplň není podřízena jenom personální strategii podniku. Personální oddělení ani vždy nezískává přesné informace o důvodech odchodu svých zaměstnanců, jak ukázala část analýzy, která byla založena na osobních rozhovorech s jednotlivými zaměstnanci, kteří podnik opouštějí nebo opustili. Personalisté tedy nemohou ve všech případech pracovat s pravými a úplnými důvody a vyvodit z nich přesné a úplné závěry.

## **5 Návrh metodiky pro řešení vybraného typu fluktuace**

Návrhová řešení pro zlepšení míry fluktuace ve sledovaném podniku jsou formulována postupně. Reagují tak na zjištění popsána v předchozí kapitole, která analyzovala stávající stav. Nejdříve je navržena metodika pro shromažďování dat, aby mohla být ze strany vedení společnosti a personálního oddělení fluktuace přesně měřena, přehledně zaznamenávána a tím i hodnocena, aby nemohlo docházet k jejímu zkreslení při interpretaci zjištěných výsledků. Další etapa návrhové části je zpracována po jednotlivých segmentech oblasti personální politiky, kdy je řešení primárně zaměřeno na segment zaměstnanců v dělnických profesích, protože především tato část zaměstnanců úroveň fluktuace ve sledovaném podniku ovlivňuje. Fluktuace je ale většinou problémem bez ohledu na věkovou skupinu nebo pohlaví zaměstnanců, proto většina návrhů není zaměřena jen na určitý segment pracovníků. Není to ale striktním pravidlem. Případné cílení na konkrétní skupinu zaměstnanců bude výslovně zmíněno.

Jednotlivá doporučení budou postupně pro větší přehled označena odrážkou v textu.

### **5.1 Opatření ze strany personálního útvaru**

Získávání dat, jejich uchovávání a následná interpretace má zásadní vliv na konkurenceschopnost podniku a na jeho srovnávání s ostatními firmami v rámci průmyslového odvětví, nebo napříč celého hospodářství. Nejinak tomu je i u personálního oddělení, které je a musí být nezbytnou součástí pro kvalitní řízení firmy, kdy přesná data jsou potřebná pro stanovení a nastavení správné personální strategie, protože tato má vliv na hospodaření, produktivitu, ziskovost a celkovou efektivitu podniku. V této práci je řešena fluktuace, a proto návrhy ohledně správy a zpracování dat budou zaměřeny na údaje, které se týkají výhradně zaměstnanců a personálního úseku. Dále budou krátce představeny i další doporučení, které by měly mít příznivý vliv na fluktuaci.

Sledovaný podnik sice od roku 2015 určitá data o pohybu a počtu svých zaměstnanců eviduje a pracuje s nimi, ale tato data nejsou úplná a správná pro potřebné výpočty, se kterými by mohlo vedení podniku dále pracovat, a tím průběžně kontrolovat plnění stanovených cílů. Může to být způsobeno i tím, že personalista má v náplni své činnosti

navíc ekologii podniku a bezpečnost práce včetně požární ochrany. Proto je nutné, aby podnik zavedl podrobné evidence, protože tato práce ukázala, že není schopen ze svých údajů extrahovat data potřebná pro stanovení MF ani IS. Z toho důvodu budou doporučeny jednoduché postupy, které pro personalisty nebude problém splnit, jelikož nejsou ani finančně, ani časově náročné:

- Vypracování metodického pokynu (dále jen MP), který bude jasně popisovat pravidla, jakým způsobem, kdy a jaká data je potřeba získávat, evidovat a zpracovávat. Z důvodu krátké působnosti společnosti OBAL, s.r.o. na trhu bude doporučeno sledování potřebných ukazatelů čtvrtletně. Po stabilizaci situace se může přejít na sledování v delších časových intervalech. MP by měl být zahrnut do podnikových standardů v rámci řízení kvality. Jeho součástí by byly jednoduché a přehledné tabulky pro zaznamenávání potřebných dat, které jsou potřebné pro výpočet míry fluktuace a pro výpočet indexu stability. Návrh, jak by mohl takový metodický pokyn vypadat, zobrazuje příloha č. 4. Na základě takto navržené metodiky byl pro lepší dokreslení vypracován model vývoje fluktuace do roku 2020, jak ho zachycuje příloha č. 5, a také model vývoje indexu stability (příloha č. 6). V této souvislosti by bylo vhodné zaměstnat jednoho pracovníka, jehož náplní práce by byla ekologie podniku, bezpečnost práce a protipožární ochrana, aby se práce stávajícího personalisty netříštila do těchto oblastí.
- Společnost OBAL, s.r.o. mimo další možnosti náboru pracovníků využívá i služby jedné personální agentury, jak již bylo uvedeno v rámci popisu personální strategie podniku. Tyto služby by bylo vhodné rozšířit na další minimálně dvě až tři agentury, aby existovala možnost porovnání kvality nabízených služeb z jejich strany a hlavně srovnání spolehlivosti samotných přidělených agenturních pracovníků. Každá z těchto agentur by působila v jiné oblasti ČR, což by mělo mít pozitivní vliv na přísun pracovních sil a možnost jejich výběru. Další možnosti náboru zaměstnanců jsou řešeny v samostatné kapitole 5.2.
- Při rozsáhlých rozhovorech s personalistou podniku byly otázky směřovány také na možnost tzv. zdvojování funkcí, což je v dnešní době nízké nezaměstnanosti aktuální téma pro mnohé výrobní podniky z důvodu nedostatku kvalitních pracovních sil. Rozložení směn v podniku OBAL, s.r.o. tomuto návrhu nahrává, protože je dvanáctihodinové a zaměstnanci při tomto pracovním režimu pracují 15 dní v měsíci a dalších 15 dní mají volno. Toto opatření by pomohlo nahradit volná pracovní místa ve výrobě, protože např. *manipulační dělník* po krátkém zaškolení

může vykonávat i *obsahu sáčkových strojů*. Tato pozice je vhodná hlavně pro ženy. Pro muže je vhodné zdvojení pozic např. *seřizovač sáčkových strojů* a *obsluha příčné rezačky*. Pracovníci by měli jistotu plné mzdy vyplácené ideálně formou dohody o provedení práce. Takto by mohli pracovat přibližně 2 až 4 dny v měsíci, aniž by to mělo dopad na počet jejich volných dní oproti jiným profesím na pracovním trhu. Je zřejmé, že tento přístup by měl mít i kladný vliv na fluktuaci, protože problematická skupina mladých a svobodných pracovníků by si touto formou finančně polepšila a tím by se eliminovaly odchody z důvodu nespokojenosti s nižší mzdou. Navíc by měli pocit, že jsou v podniku žádoucí, což někteří pracovníci staví nad úroveň svého příjmu.

## 5.2 Oblast náboru zaměstnanců

Sledovaná společnost má nedostatek zaměstnanců, tedy nadbytek volných pracovních míst. To je spolu s vysokou mírou fluktuace problém. Provedená analýza však ukázala, že právě v oblasti náboru se sledovaná společnost chová velmi efektivně. Inzerce je poměrně značně rozšířena a je vhodně formulována. Lze tedy jen doporučit poměrně málo opatření:

- Rozšíření inzerce – například lze informace o volných pracovních místech umístit na pozemku podniku – výrazně viditelně například nad hlavní vstup nebo na plot, odkud je vidět buď z procházející hlavní silnice, či z projíždějící železnice (viz příloha č. 7). Inzerce musí být dostatečně velká a zaujmout. Součástí musí být i informace kam může případný uchazeč zatelefonovat. V tomto případě je ideální využít již zřízenou bezplatnou linku, která funguje právě pro účely informování zájemců o pracovní pozici. Náklady na tuto formu inzerce jsou minimální – jedná se jen o výrobu tabule. Ideální je vyrobit ji tak, aby šla snadno obměňovat část textu s volnými pracovními pozicemi, popřípadě poptávku vytvořit tak, aby byla hodně univerzální. Riskuje se tím ale, že část zájemců se neozve, protože usoudí, že poptávka není pro ně zajímavá. Lepší je mít například tři cedule a obměňovat je podle aktuální potřeby.
- Inzerce odlišit od ostatních – firma doposud používá stejný způsob náboru zaměstnanců jako okolní podniky. V inzerátech uvádí informace o mzdě, o bonusech – ale tyto informace nijak nevynikají, nijak neodlišují sledovanou firmu od ostatních. Je tedy na místě inzerce odlišit. Buď textově, nebo obrazově. Je nutné mít na paměti, že systémy pro vkládání inzerce mají svá omezení a je nutné

je respektovat. Ale i tak je možné se něčím odlišit – například vytvořit vtipný text inzerátu, nebo využít internet a natočit virální video. Náklady nemusí být vysoké, protože není třeba zadávat výrobu profesionální společnosti. Mnohem výhodnější může být buď využít talent některého ze zaměstnanců, nebo využít kreativní a vtipné youtubery. Nutné je ale do nákladů započítat i čas pracovníka, který bude zpracovatele vybírat. Mnohem lepší je také mít sérii krátkých a informačních videí, protože jedno video bude mít třeba hodně zhlédnutí, ale po nějaké době již o ně nebude zájem. Ten je tedy potřeba přizivit dalšími videi, aby zájem veřejnosti vytrval a byl stabilní. Problémem však může být územní dimenze takového odlišení inzerce – nelze jednoduše směřovat video jen cíleně do regionu sídla firmy.

- Společnost nemá svůj facebookový profil – je tedy možné ho zřídit a jeho prostřednictvím lákat zaměstnance, ale i komunikovat se zaměstnanci stávajícími. Sociální sítě dnes používají běžně i lidé starší 40 let a je tedy vhodné je začít využívat a přenést na ně jednu část z možných směrů hledání zaměstnanců. Náklady na tuto formu náboru spočívají ve výši mzdy pracovníka, který bude sociální sítě spravovat. Je na uvážení společnosti, zda se bude jednat o součást pracovní náplně personalistů, nebo bude zřízena speciální pracovní pozice, pro obsluhu sociálních sítí. Lze to doporučit i vzhledem k návrhům, které ještě budou zmíněny dále.

### **5.3 Oblast péče o zaměstnance**

Zaměstnanci v dělnických profesích mají ve sledované firmě tendence k fluktuaci napříč celou věkovou strukturou. Firma by měla poskytovat zaměstnancům zázemí. Pocit sounáležitosti a citovou vazbu tak, aby zaměstnanci měli menší tendence měnit zaměstnání.

Lze navrhnout některá konkrétní řešení, přičemž některá jsou cílena na jednotlivé skupiny zaměstnanců, nikoli na celou věkovou strukturu:

- Diskuze se zaměstnanci, kteří podnik opouštějí a opustili, ukázala, že bonusy, které jsou podmíněny přítomností na pracovišti, je sice možné celkově vnímat jako motivující, ve skutečnosti jsou však stresující pro skupinu matek s malými dětmi. Matky s dětmi navštěvují dětské lékaře a jsou s nimi často doma ve chvíli, kdy jsou děti nemocné. Obvykle je nepřítomnost na pracovišti možné řešit výměnou směn,

střídání se s otcem a podobně, ale není možné zapomínat na to, že někdy to takto praktikovat nelze – například pokud se jedná o neúplnou rodinu. Bylo by tedy vhodné pro skupinu matek s dětmi aplikovat takový mechanismus daných výhod, který jim umožní na ně dosáhnout. Nejedná se o jednoduchou záležitost, protože pokud by byly benefity přiznány matkám s dětmi automaticky, mohlo by to vyvolat nevoli ostatních zaměstnanců a mohlo by to i zvýšit absence této skupiny zaměstnankyň. Je tedy nutné konkrétní krok důsledně zvážit a případně i zaměstnancům vysvětlit. Není ani vhodné výhody omezit například na podmínku maximálně jedné návštěvy dětského lékaře například čtvrtletně, protože každé dítě má jiné potřeby a jiná zdravotní omezení. Lze navrhnout například omezení poskytovaných výhod skupině matek s dětmi do patnácti let věku tak, že jeho výše bude odstupňována dle počtu absencí zaviněných návštěvou pediatra a maximálně jednou absencí z důvodu nemoci dítěte za půl roku. Jedná se o zmírnění stávajících podmínek, které cílí na skupinu matek s dětmi a jehož následkem by měly matky malých dětí rovnoprávnější pozici pro získání benefitu jako ostatní zaměstnanci ve firmě. Zaměstnankyně by věděly, že společnost se zabývá jejich problémy a má snahu pochopit složitější rodinnou situaci, ve které se nacházejí.

- Další možnost souvisí s návrhem z předchozí kapitoly a rozpracovává ho. Zatímco pro nábor pracovníků bylo navrženo zřízení facebookové stránky společnosti, pro utužení zaměstnanců a zvýšení jejich soužití s firmou lze doporučit zřízení facebookové skupiny, která reaguje na dění ve firmě. Proto bylo také v předchozí části doporučováno, aby sociální síť spravoval některý zaměstnanec personálního oddělení v rámci své pracovní náplně. Facebooková skupina by mohla sdílet buď fotografie ze života firmy, nebo ze soukromí svých zaměstnanců a jejich rodin. Zaměstnanci by mohli vše komentovat. Důležité by bylo všimnout si i negativních komentářů, vyhodnocovat je a reagovat na ně. Přesto je vhodné dát na vědomí, že vulgární komentáře budou smazány. Opatření cílí na mladší zaměstnance, kteří sociálními sítěmi žijí. Není nutné se omezit jen na Facebook, ale je možné využít i jiné platformy, například Snapchat.
- Výbornou a levnou formou motivace je i například blesková soutěž, kdy se z přítomných pracovníků vylosuje náhodně jeden, který získá nějakou milou drobnost – kávu a koláč ke svačině, pět nebo deset minut přestávky, přičemž jeho práci bude vykonávat nadřízený nebo ředitel podniku – cokoli co koho napadne, co bude vtipné a milé a dokáže to změnit denní rutinu. Podstatná je všeobecná ochota



podstoupit takový „benefit“ zejména ze strany vedení. Ochota udělat si legraci sám ze sebe. Výsledkem by měl být lepší a více soudržný kolektiv pracovníků. Dobré pracovní prostředí pak vede k menší tendenci ho opustit.

- Vzhledem k tomu, že někdy do podniku nastupují nevyzrálí jedinci, bez vlastní odpovědnosti a rozhodovacích schopností, je důležité je odhalit a pracovat s nimi. Například indikátorem mohou být časté absence. Vhodným nástrojem je učení příkladem – tedy umístit takového jedince do kolektivu takových zaměstnanců, se kterými bude mít něco společného a kteří mu mohou vysvětlit, že je pro něj výhodné chovat se odpovědně, nemít absence a podobně. Pokud se povede kolektivu zajistit dlouhodobé zlepšení pracovních návyků u problémového jedince, mohou být odměněni speciálním bonusem.
- Při vysoké míře fluktuace je problémem i neustálá nutnost zaučovat nové pracovníky. Pokud to stále dělá jeden člověk, bez pochvaly a ocenění, může časem dojít k názoru, že ho to nebaví a neuspokojuje. Lze tedy doporučit cílenou podporu osob, které zaučení nových pracovníků realizují. Nejde jen o finanční odměnu, důležitá je i jen morální podpora toho, co dělají. Je důležité dát najevo fakt, že si firma uvědomuje, jak je to náročná činnost – ale zároveň velmi důležitá. Cena takového opatření spočívá především ve výši finanční odměny, která je poskytnuta. Pochvala a vyjádření ocenění přínosu je zdarma, může být však nedocenitelnou součástí personálního řízení firmy.
- Systém benefitů, které firma poskytuje je dostatečný, přesto lze navrhnout zlepšení. Sledovaný podnik by měl zvážit příspěvek na důchodové pojištění pro své zaměstnance. Ačkoli by se jednalo o plošný příspěvek, pravděpodobně by jeho přínos ocenili zejména starší pracovníci, protože ti v něm vidí nejvyšší přínos. Mladší pracovníci mohou rozumově přínos penzijního spoření chápat, ale také je pro ně často velmi abstraktní a neuchopitelný tím, že jeho klady uvidí až za mnoho let. To ovšem neznamená, že by bylo vhodné příspěvek nějak věkově ohraničit (stanovit například, že je pro zaměstnance starší 40 nebo 50 let). Rozhodně by měl být dosažitelný pro všechny, ale mohl by být odstupňovaný podle počtu odpracovaných roků ve firmě. Například:
  - pracovní poměr od jednoho do třech roků – 300 korun měsíčně,
  - pracovní poměr tři roky až pět roků – 400 korun měsíčně,
  - pracovní poměr více jak pět roků – 600 korun měsíčně.



Ideálně lze i navrhnout příspěvek poskytovaný ve formě tzv. kafeteria systému – tedy určit finanční obnos, který si každý pracovník může čerpat během jednoho kalendářního roku dle svého uvážení – buď ho posílat na důchodové spoření, nebo ho čerpat na kulturu, sport, či dovolenou. Tento systém by mohl být i motivační, stejně jako příspěvky na penzijní připojištění – s delším pracovním poměrem by mohl růst. Například:

- pracovní poměr do jednoho roku – příspěvek do kafeteria systému 1.000 korun,
- pracovní poměr rok až dva roky – příspěvek do kafeteria systému 2.500,- korun,
- pracovní poměr nad dva roky – příspěvek do kafeteria systému 4.000,- korun.

#### **5.4 Oblast péče o zaměstnance opouštějící firmu**

Analýza personální strategie firmy ukázala, že přestože jsou obvykle vedeny pohovory se zaměstnanci, kteří opouští sledovanou společnost, ne vždy se personalista dozví pravý důvod odchodu. Někdy mu zaměstnanci lžou, jindy část pravdy zamlčí. Personalistovi se dostává, prostým odhadem, 75 % informací. Je to relativně dostatečné množství informací, přesto s nimi personální oddělení neumí kvalitně nakládat:

- Informace o důvodech odchodu lze samozřejmě zakládat do spisu. Je ale také nutné archivovat je ve vzájemných souvislostech. Mít databázi, ve které jsou vedeny důvody odchodu z podniku podle společných znaků (například přirozený odchod, stěhování, nové výhodnější zaměstnání, nespokojenost s nadřízeným atd.), přičemž při více důvodech odchodu lze doporučit zakládání do všech částí – tedy jeden odchod se může v databázi objevit třeba dvakrát – viz příklad rozhovoru se zaměstnancem D, který odchází z rodinných důvodů a z důvodů neshody s nadřízeným). Získané informace lze poté vyhodnotit, například s frekvencí jednou ročně a získat přehled o důvodech odchodu, které převažují. S takovými informacemi pak lze dále pracovat a cílit opatření na prevenci těchto jevů. Všechny důvody odchodu samozřejmě ovlivnit nelze, některé ale ano – právě rostoucí počet důvodů odchodu kvůli konfliktům s nadřízeným je třeba důvod pro interní řešení.
- Rozhovory vedené se zaměstnanci, kteří z podniku odcházejí, by neměly být vedeny jen za účelem zjištění důvodu odchodu. Měla by být zjišťována i zpětná

vazba. Lze se například ptát zaměstnance opačně (viz doporučení z odborné literatury v teoretické části práce) – co by mohl podnik udělat, abyste neodešel? Konkrétně je možné navrhnout úpravu v tom smyslu, že budou pokládány obě otázky (tedy „Proč odcházíte“ i „Co by měl podnik udělat, abyste zůstal?“). Výsledky odpovědí na obě otázky následně hodnotit ve vzájemném kontextu odpovědí všech odcházejících pracovníků. Navíc při odpovědi na otázku, zda je možné, aby podnik udělal něco pro to, aby zaměstnanec zůstal, je možné zachytit ty pracovníky, a zvrátit jejich rozhodnutí odejít, kteří nejsou ještě zcela rozhodnuti pro odchod a nabídnout jim pomoc s řešením dané problematické situace. V konkrétním případě, který byl v této práci popsán (zaměstnanci B, C) by bylo možné reagovat – možná by stálo za to se zamyslet, zda někdo nemá zájem jen o odpolední a noční služby (nebo o jejich výraznou převahu), popřípadě by bylo možné se i zamyslet nad počtem zaměstnankyň s malými dětmi a provést průzkum jejich zájmu například o dětskou skupinu (varianta školky) vedenou podnikem (zaměstnanec C).

## 5.5 Shrnutí kapitoly

Představené návrhy na zlepšení fluktuace a jejich realizace nemusejí nutně znamenat extrémní zvýšení nákladů pro podnik a lze je začít začleňovat v rámci řízení podniku prakticky ihned. Pro správné fungování personálního oddělení vzhledem k počtu zaměstnanců ve sledovaném podniku bylo doporučeno přijmutí jednoho pracovníka, který převezme stávající agendu, která je spojena s ekologií a bezpečností práce, kterou v této době kromě standardních personálních činností zajišťuje personalista. Jelikož obsazení tohoto pracovního místa neproběhne z důvodu výběru vhodného kandidáta hned, měl by to být jeden z prvních úkolů, na kterém začne vedení společnosti pracovat, aby se co nejdříve umožnilo personálnímu útvaru mít více času, a tím možnost poskytovat kvalitnější péči jak stávajícím zaměstnancům, tak i případným novým zájemcům o práci.

Jelikož všechny návrhy mají za cíl postupné snižování fluktuace, tak jako první musí být vytvořen metodický pokyn pro její správné měření a vyhodnocování, protože by nemělo smysl něco snižovat, když by vedení podniku nevědělo, jestli se ho fluktuace vůbec týká a jak je případně vysoká. Další návrhy a opatření už mohou probíhat průběžně a podle možností personálního oddělení a vedení společnosti. Jedná se např. o: výběr a následné navázání spolupráce s dalšími personálními agenturami; pro určité skupiny

výrobních dělníků možnost dalšího výděлку; rozšíření inzerce a její odlišení od konkurence; rozpracování zaměstnaneckých výhod, aby byly více motivační; důkladnější pohovory s pracovníky, kteří opouštějí podnik; větší podpora a ocenění pracovníků, kteří se podílí na zaučení nově příchozích.

## 6 Závěr

Fluktuace v dnešní době představuje pro řadu podniků velký problém, pokud je vysoká a neřízená. Tato práce se zabývala fluktuací v konkrétním podniku, který si nepřál být jmenovaný, a proto byl pro potřeby této práce uváděn pod fiktivním názvem jako společnost OBAL, s.r.o. V tomto podniku je fluktuace zaměstnanců velkým problémem a je samozřejmé, že je často závislá na osobnosti každého zaměstnance, na jeho vztahu k práci, rodině, odpovědnosti atd. Přesto ale nelze říci, že by podnik samotný neměl na fluktuaci žádný vliv.

Cílem práce bylo podrobně analyzovat fluktuaci zaměstnanosti v konkrétním podniku a vypracovat návrhy na její řešení. Předložená práce představila nejen systém nábory nových zaměstnanců, péči o ně, systém benefitů, ale také po aktivním vyhledání osob, které podnik opouštějí a opustily, se podrobně zaměřila na jejich konkrétní, jednotlivé příběhy. Ukázalo se, že přestože se podnik stará o své zaměstnance velmi aktivně a nabízí jim dostatečný systém odměn a zaměstnaneckých výhod, existují možnosti, jak péči o zaměstnance ještě vylepšit.

V každém případě je nutné, aby podnik změnil svůj přístup. Systém výhod kopíruje ostatní zaměstnavatele a je z větší části nastaven dobře. Společnost OBAL, s.r.o. by ale měla být v této oblasti více inovativní a tím získat výhodu na pracovním trhu. Podnik by se měl o své zaměstnance zajímat, vycházet jim vstříc a zvažovat nové možnosti, jak se o ně starat. Některé nové postupy byly navrženy konkrétně – stránky na sociálních sítích nebo přístup k zaměstnancům hrou (například rychlé soutěže a podobně). Tyto navržené inovace ukázaly, že nutně nemusí jít o drahou záležitost. Je to změna, která baví nejen zaměstnance, ale i organizátora. Stmelení kolektivu a vzájemné bližší vztahy jsou cestou, jak může podnik své zaměstnance zaujmout a docílit toho, že ve svém zaměstnání budou rádi a dlouhodobě.

Podstatou všech opatření je však aktivní zájem na straně zaměstnavatele – snaha shromažďovat všechna data a vyhodnocovat je ve vzájemném kontextu. I proto je jedním z návrhů vypracování závazného metodického pokynu pro evidenci potřebných dat, jejich vyhodnocování a práce s nimi. Z tohoto důvodu bylo doporučeno přijmout zaměstnance, který by převzal část pracovní agenty stávajícího personalisty, aby se tento mohl plně

věnovat personálním záležitostem – komunikace s lidmi na sociálních sítích, ale i v provozu, pokud to podmínky umožňují; znát zaměstnance a vědět, co je trápí a co by potřebovali; zvažovat, s čím by reálně mohl podnik pomoci.

Je samozřejmé, že ne všechny navrhované změny se obejdou bez finančních nákladů v době, kdy se každý podnik snaží o jejich snižování vzhledem ke své konkurenceschopnosti. Ale už jen snaha pomoci a zvažovat řešení je cestou, jak zaměstnancům ukázat, že se podnik o ně zajímá a že zaměstnanec pro podnik není jen pracovní síla bez potřeb a emocí.

Pokud budou personalisté své zaměstnance znát a budou pečlivě vyhodnocovat data, která mají, nemůže se stát, že údaje o fluktuaci budou jen odhadovat a nadhodnocovat. V začátku příprav této práce personalisté podniku odhadovali míru fluktuace na 40 %. Z dat, která byla podnikem poskytnuta, se v analytické části ukázalo, že je míra fluktuace nižší. Nicméně se jednalo jen o přibližný odhad, který vycházel z aktuálního počtu pracovníků. To ukázalo na to, že v současné době personalisté sledované společnosti neznají konkrétní údaje, které jsou potřebné pro přesné stanovení míry fluktuace a indexu stability.

Závěrem práce je tedy zjištění, že zlepšit svoji práci musí personální oddělení sledovaného podniku. Ale nejde jen o jednorázové zlepšení, které spočívá v dosažení nějakého cíle. Je nutné na něm pracovat průběžně. Sledovat fluktuaci, vyhodnocovat ji a ptát se, co je ještě možné dělat pro její další a neustálé zlepšování. Tohoto zlepšení ale nelze dosáhnout bez vytvoření odpovídajících podmínek ze strany vedení společnosti a to nejen personálních, ale i materiálních.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BLISS, W. G. Calculating the cost of employee turnover. *Westchester County Business Journal*. 2001, č. 32, s. 14. ISSN 1057-686X.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 250 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRADECKÁ, Irena. Výrobní dělníci, industriální vztahy a sociální politika: základní orientace a postoje. *Sociologický časopis XXXI* [online]. 4/1995, 486 s. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/20870011-Z-empirickych-vyzkumu.html>

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

MORRELL, K., J. LOAN-CLARKE and A. WILKINSON. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover [online]. 2001. *International Journal of Management Reviews* 3 (3). 66 s. ISSN 1460-8545.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie věd České republiky, 2004. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

SHAHNAWAZ, Mohammad Ghazi and Hassan JAFRI. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. *Journal of Management Research*. 2009, roč. 9, č. 3, s. 159-166. ISSN 0972-5814.

SOUSA-POZA, Alfonso and Fred HENNEBERGER. Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues* [on-line]. 2004, 118 s. [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://kumalai.free.fr/RESEARCH/THESE/TEXTE/MOBILITY/neoclassic/Analyzing%20Job%20Mobility%20with%20Job%20Turnover%20Intentions.pdf>

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

## **Elektronické dokumenty**

BUSINESS KNOW HOW. *Top-Ten Reasons Why People Quit Their Jobs* [on-line]. BKH [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.businessknowhow.com/manage/whyquit.htm>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [on-line]. ČSÚ [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/casove-rady-za-jednotlive-spravni-obvody-orp>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [on-line]. ČSÚ [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>

EPRAVO.CZ. *Porušení povinnosti zveřejnit výroční zprávu a účetní závěrku společnosti jakožto nekalosoutěžní jednání* [on-line]. EPRAVO.CZ [16.12.2014]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/poruseni-povinnosti-zverejnit-vyrocní-zpravu-a-ucetni-zaverku-spolecnosti-jakozto-nekalosoutezni-jednani-96218.html>

HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [on-line]. HR MONITOR [17.4.2013]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

HR MONITOR. *Personální procesy ve firmách v ČR* [on-line]. HR MONITOR [2013]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>

JURISTIK. *Veřejná služba a systémy veřejné služby* [on-line]. JURISTIK [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://spravni.juristic.cz/514416/clanek/spravni2.html>

PERSONALER ONLINE. *Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation* [online]. PO [2.1.2014]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

SCS.ABZ.CZ. *Pojem fluktuace* [on-line]. SCS [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>

ÚŘAD PRÁCE. [on-line]. ÚPČR [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr>

VEDEME.CZ. *Fluktuace bez závoje* [on-line]. VEDEME.CZ [10.6.2012]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>

Webové stránky společnosti; Účetní závěrka společnosti [on-line]. [2016, 2017]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>



## **Seznam zkratek**

CPZ – celkový počet zaměstnanců

ČSÚ – Český statistický úřad

DP – diplomová práce

IS – index stability

MF – míra fluktuace

MP – metodický pokyn

PPPZ – průměrný přepočtený počet zaměstnanců

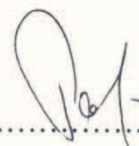
PZ – počet zaměstnanců

ÚP – Úřad práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017



Bc. Jiří Pernica

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - nabídka volných pracovních míst

Příloha č. 2 - administrativní členění okresu, ve kterém sídlí sledovaná firma

Příloha č. 3 - soubor otázek, které byly položeny odcházejícím zaměstnancům

Příloha č. 4 - návrh metodického pokynu

Příloha č. 5 - model vývoje fluktuace

Příloha č. 6 - model vývoje indexu stability

Příloha č. 7 - návrh inzerce